

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Úprava systému hodnocení zaměstnanců ve vzdělávací instituci

Modification of Employee Appraisal System in the Educational Institution

Student: Bc. Karolína Kravčíková

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Petra Horváthová, Ph. D.

Ostrava 2019

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Karolína Kravčíková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Úprava systému hodnocení zaměstnanců ve vzdělávací instituci**
Modification of Employee Appraisal System in the Educational Institution

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Metodika a metody zpracování
3. Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců
4. Charakteristika Základní školy Šenov, Radniční náměstí 1040, příspěvkové organizace
5. Analýza současného systému hodnocení zaměstnanců
6. Návrhy a doporučení na úpravu systému hodnocení zaměstnanců
7. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

FOOT, Margaret, Caroline HOOK a Andrew JENKINS. *Introducing Human Resource Management*. 7th ed. Harlow: Pearson, 2016. ISBN 978-1-292-06396-6.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-726-1288-8.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**


Datum zadání: 23.11.2018

Datum odevzdání: 26.04.2019





doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené zdroje, mimo Přílohy č. 1, 2 a 3, které mi byly dány k dispozici.

V Ostravě dne 26. dubna 2019



Bc. Karolína Kravčíková

Poděkování

Ráda bych poděkovala své vedoucí diplomové práce doc. Ing. Petře Horváthové, Ph.D. za cenné rady, odborné vedení, a také za ochotu a její čas, který mi při zpracování mé práce věnovala. Dále bych rovněž poděkovala vzdělávací instituci Základní škole Šenov, Radniční náměstí 1040, příspěvkové organizaci za jejich ochotnou spolupráci, vstřícnost a poskytnuté informace.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Metodika a metody zpracování	7
3	Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců	9
3.1	Řízení lidských zdrojů	9
3.2	Vývoj řízení lidských zdrojů	10
3.2.1	Personální práce (personalistika).....	11
3.2.2	Personální činnosti	12
3.3	Pojetí řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků	13
3.3.1	Funkce a cíl hodnocení zaměstnanců	17
3.3.2	Kritéria hodnocení a jednotky měření	18
3.3.3	Kdo hodnotí zaměstnance.....	20
3.3.4	Metody hodnocení zaměstnanců	22
3.3.5	Hodnocení zaměstnanců ve vzdělávací instituci	27
3.3.6	Chyby hodnocení.....	28
4	Charakteristika Základní školy Šenov, Radniční náměstí 1040, příspěvkové organizace.....	31
4.1	Vedení školy	31
4.2	Charakteristika Základní školy Šenov, Radniční náměstí 1040	32
4.3	Historie ZŠ Šenov.....	33
5	Analýza současného systému hodnocení zaměstnanců	36
5.1	Popis současného systému hodnocení pedagogických pracovníků	36
5.1.1	Hodnotící rozhovor pedagogických pracovníků	37
5.1.2	Hospitace	37
5.1.3	Sebehodnocení.....	38
5.1.4	Portfolio učitele	38
5.2	Popis současného systému hodnocení nepedagogických pracovníků	38
5.3	Výzkumné metody.....	39
5.3.1	Polostrukturovaný rozhovor	39
5.3.2	Dotazníkové šetření	39
5.3.3	Výsledky výzkumných metod	40
5.3.4	Shrnutí dotazníkového šetření a výsledky výzkumných metod	63
6	Návrhy a doporučení na úpravu systému hodnocení zaměstnanců	66

6.1 Návrhy a doporučení na úpravu systému hodnocení pedagogických zaměstnanců.....	66
6.2 Návrhy a doporučení na úpravu systému hodnocení nepedagogických zaměstnanců.....	68
7 Závěr	72
Seznam použité literatury	74
Seznam zkratk.....	76
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

1 Úvod

Lidské zdroje jsou to nejcennější, co organizace má. Činnost každé organizace je tvořena především prací zaměstnanců. Jejich pracovní výkon, přístup a motivace vytváří celkový obraz, kterým se organizace prezentuje svému okolí. Pozitivní image organizace vytvářené zaměstnanci se kladně odráží jak navenek, tak uvnitř a je neoddělitelnou částí firemní kultury. Kvalitní zaměstnanci vytváří hodnoty a je lhostejno, působí-li tato organizace v podnikatelském nebo veřejném sektoru.

Jedním z důležitých moderních nástrojů personální činnosti je hodnocení zaměstnanců, které je pouze částí složitějšího procesu práce s lidmi. Nelze jednoznačně určit, která metoda hodnocení je nejvhodnější. Potřeby každé organizace jsou různé a taky požadavky na zaměstnance jsou odlišné. Zvolení vhodného systému hodnocení zaměstnanců je proto pro každou organizaci specifické a musí odpovídat jejím potřebám. Jiné požadavky jsou kladeny na zaměstnance v podnikatelské sféře a jiné ve veřejném sektoru. Také ve vzdělávací organizaci existují odlišnosti, kterým je nutno hodnocení zaměstnanců přizpůsobit tak, aby dávalo vedení zpětnou vazbu o kvalitách zaměstnanců, ale také aby vytvářelo vhodný motivační tlak na hodnocené zaměstnance.

Diplomová práce se bude zabývat problematikou hodnocení ve vzdělávací instituci, kterou je základní škola. Práce je věnována analýze hodnocení jak nepedagogických, tak hlavně pedagogických zaměstnanců a jejich výkonů, protože především oni naplňují poslání školy. Hodnocení jejich výkonu je prospěšné pro obě strany. Vedení školy slouží ke sledování jejich pracovních výkonů a zjišťování potřeb dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků dle potřeb školy. Hodnocení zaměstnanců také slouží k podněcování profesního růstu pedagogických pracovníků, posilování jejich silných stránek a odstraňování slabých. V neposlední řadě slouží ke spravedlivému rozdělování nenárokových složek platu. Pedagogickým pracovníkům hodnocení poskytne zpětnou vazbu o dosahování dobrých výsledků, uznání a odměn a odhalí některé slabé oblasti jejich výkonu, kterým by měli ve větší míře věnovat svou pozornost a rozvíjet je. Pedagogičtí pracovníci tvoří školu, a jací jsou oni, taková je škola.

Cílem práce je úprava systému hodnocení zaměstnanců ve vzdělávací instituci. Pro kvalitní a objektivní naplnění cíle je potřebné vybrat vhodnou odbornou literaturu, ze které je nutné získat vhodné teoretické poznatky pro zhodnocení systému hodnocení

v organizaci. Diplomová práce bude rozdělena do dvou hlavních částí, a to na část teoretickou a následně pak část praktickou.

V teoretické části práce budou vymezeny základní pojmy z oblasti personální práce a popsány pojmy zabývající se hodnocením zaměstnanců v organizaci. Následně budou popsány vybrané metody a techniky využitelné pro naplnění cíle práce. Pro získání potřebných informací bude využita odborná česká i zahraniční literatura autorů zabývajících se zvolenou problematikou.

V analytické části práce bude představena vybraná vzdělávací instituce. Poté bude provedeno šetření současného stavu systému hodnocení nepedagogických a pedagogických pracovníků. Pro analýzu současného stavu jsou využity materiály školy, internetové zdroje, polostrukturovaný pohovor a dotazníkové šetření se zaměstnanci. Na základě analýzy zjištěných dat a teoretických poznatků bude proveden návrh na úpravu systému hodnocení zaměstnanců školy.

2 Metodika a metody zpracování

Cílem diplomové práce je upravit systém hodnocení zaměstnanců ve vzdělávací instituci. Abychom stanovený cíl naplnili, je nutné nejprve nastudovat fakta, definice a poznatky z odborné literatury a následně provést analýzu současného stavu systému hodnocení zaměstnanců na Základní škole v Šenově. Na základě teoretických poznatků a provedené analýzy současného systému hodnocení pracovníků navrhnout případné změny v systému hodnocení zaměstnanců. K naplnění tohoto cíle je potřeba vybrat vhodné metody. V práci jsou použity primární a sekundární zdroje sběru dat.

Soubor primárních dat pro analýzu je získán z dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru. Sekundární soubor dat je získán hloubkovou analýzou dokumentů vzdělávací instituce, studií odborné literatury a internetových zdrojů. Pro zpracování diplomové práce jsou použity následující metody:

- **Dotazování** se využívá při zjišťování informací předem definovaných vhodných otázek. Výběr vhodných otázek je pro výsledek této metody rozhodující, neboť nevhodně zvolené otázky mohou výsledek ovlivnit. Využívají se dvě metody dotazování, první je ústní, použitá v polostrukturovaném pohovoru s hodnotitelem. Výhodou je bezprostřední reakce na položené otázky. Jako druhé je písemné dotazování, kterým je možno oslovit více respondentů a nemůže dojít k ovlivnění dotazovaného tazatelem. Písemné dotazování v práci je použito s hodnocenými zaměstnanci školy.
- **Indukce** je vyvození obecného závěru na základě jednotlivých dílčích částí. Indukci se dochází k podstatě jevů na základě dílčích zákonitostí. V práci je využita k vyvození závěru z použitých dílčích metodách hodnocení ve vybrané organizaci.
- **Dedukce** je protikladem indukce, kdy na základě vyslovené hypotézy dochází k postupnému definování jednotlivých částí. Zjišťuje, jestli je vyslovená otázka pravdivá. Jedná se o to, zda hodnocení zaměstnanci přikládají význam k současnému systému hodnocení.
- **Analýza** je proces rozkladu zkoumaného objektu na dílčí části. Tyto dílčí části jsou podrobeny dalšímu výzkumu. Jde o rozklad postupující od celku k jednotlivým částem. Analýza umožňuje odlišit trvalé vztahy od nahodilých a oddělit podstatné od nepodstatného. Touto metodikou jsou v práci důkladně rozčleněny dílčí informace získané z dotazníkového šetření hodnocených a rozhovoru s hodnotitelem. Analýza patří mezi nejpoužívanější vědecké metody.

- **Syntéza** je spojení jednotlivých poznatků získaných analytickými metodami v celek. Je základem pro chápání vzájemných souvislostí jevů. Na základě zjištěných jednotlivých informací je provedeno zhodnocení současného stavu. Spolu s analýzou patří k nejvyužívanějším metodám.
- **Komparace** je metoda srovnávání, která se využívá k porovnání zkoumaného jevu s dalším, již ověřeným výsledkem, ze kterého pak může být vytvořen závěr. Předpokladem je spolehlivý a ověřený zdroj, se kterým je jev porovnáván. V práci je provedena komparace současného stavu systému hodnocení s moderními způsoby hodnocení zaměstnanců v odborné literatuře. Využívá se všude tam, kde lze provádět srovnávání.

3 Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců

Pro řešení vymezeného problému hodnocení pedagogických pracovníků je zapotřebí seznámit se s teoretickými východisky, ze kterých tato práce vychází. Hodnocení zaměstnanců je jen jedním z mnoha úkolů moderního personálního řízení firmy, nebo organizace státního sektoru. Řízení lidských zdrojů (dále psáno jako ŘLZ) prochází dynamickým vývojem, a jestliže chceme, aby byla jakákoli část tohoto řídicího procesu úspěšná, kvalitní a přesná, musíme si nejprve všechny odborné pojmy podrobně objasnit a systematicky zařadit do kontextu.

3.1 Řízení lidských zdrojů

ŘLZ je formulováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení největšího bohatství, co společnosti mají, a to je zaměstnanců, kteří jak kolektivně, tak i individuálně přispívají k dosažení cílů organizace (Armstrong, 2015).

Management je veden řízením lidských zdrojů k tomu, aby zajistil efektivní a účinné využívání lidského talentu, které by vedlo k dosažení cílů organizace. Ať už jsou pracovníci ve velké společnosti s několika desítkami pracovních míst, nebo malé neziskové organizace, řízení lidí je více než jenom pouhá správa mzdy, navrhování školení, nebo vyhnutí se soudním sporům. Ve flexibilních, efektivních organizacích, jež poskytují odměňování práce pro jednotlivce, pracují produktivní a kreativní lidé, a to je významné pro všechny manažery. Zaměstnanci v organizacích mohou mít klíčové kompetence (Mathis, Jackson, 2015).

ŘLZ můžeme tedy formulovat jako zamýšlený, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, podporování rozvoje a uspokojování lidí, kteří jsou zaměstnaní organizacemi. Zaobírá se tedy vším, co je spojeno se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích (Armstrong, 2015).

Řízení lidských zdrojů si dává za cíl podporu dosažení strategických účelů organizace, které budou přispívat k rozvoji kultury orientované na dosahování značného výkonu. Cílem ŘLZ je také udržování kvalifikovaných, talentovaných, nadaných a věrných lidí, jejich motivování, snahu o vytváření pozitivních pracovních vztahů a rovněž i zachování důvěryhodnosti mezi managementem a zaměstnanci. Jedním ze stěžejních cílů řízení lidí je také uplatnění etického přístupu k řízení lidí (Armstrong, 2015).

3.2 Vývoj řízení lidských zdrojů

Role manažera lidských zdrojů se měnila v reakci na sociální, ekonomické a politické podmínky a také na změny v technologiích, které se stále dynamicky rozvíjí. Důležitost mnoha aktivit se změnila tak, jako vnější okolnosti ovlivnily potřeby firem. Rovněž ŘLZ je stále se rozvíjející dynamická oblast, kde role organizování HR pokračuje v neustálém vývoji a růstu (Foot, 2016).

V kontextu s řízením lidských zdrojů se můžeme setkat s několika pojmy – personalistikou, personální prací (zkráceně PP), personální administrativou, personálním řízením a ŘLZ. Někdy tyto pojmy bývají chybně považovány za synonyma, správně se ale jedná o různé vývojové fáze, přesněji řečeno rozdílné koncepce personální práce. Jak můžeme vidět na Obrázku č. 3. 1, tak si vývoj personálního řízení můžeme rozdělit od nejstaršího období k současnosti do tří etap, a to je: personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů (Horváthová et al., 2017).

Obrázek 3.1 Vývojové fáze řízení lidí



Zdroj: Horváthová et al. (2017, s. 127)

Personální administrativa, jiným slovem správa personální agendy, která se uplatňuje do počátku 60. let 20. století, je první etapou a také historicky nejstarší koncepcí personální práce. Tato oblast tehdy byla chápána jako služba, která zajišťovala hlavně administrativní práce a administrativní procedury, které byly spojovány se zaměstnáváním lidí, zajišťováním, uchováváním, aktualizací dokumentů a informací, které souvisely s pracovníky a jejich činnostmi. Tyto informace byly pak dále poskytovány řídicím složkám organizace. V této etapě personální práce byla především pasivní, měla podpůrnou roli. Bohužel však i v dnešní době se v některých organizacích můžeme setkat s tímto typem personální práce v podobě personální administrativy. Většinou jde o organizace, které mají autoritativnější a centralizovanější způsob řízení, s nízkou mírou dělby pravomocí (Koubek, 2015).

Druhá vývojová fáze řízení lidí, *personální řízení*, se začala objevovat už před 2. světovou válkou, a to v organizacích, které měly dynamicky progresivní vedení. Jednalo se o organizace, které se zabývaly expanzí, ovládnutím velké části trhu a eliminací konkurence. Aby těchto cílů dosáhly, tak k tomu potřebovaly pečlivě vybrané, zformované, organizované a motivované lidské zdroje. Tak tedy organizace začaly chápat své zaměstnance jako nástroj pro dosažení konkurenceschopnosti a prosperity organizace. V této etapě se začala prosazovat aktivní role personální práce, tj. skutečné personální řízení. Rozmohl se vznik personálních oddělení nového typu, kde se vytvářela personální politika společnosti a kde se rozvíjely metody PP. Ta se následně profesionalizovala a stala záležitostí specialistů. V té již měly personální útvary relativně velkou autoritu a pravomoc k poměrně autonomnímu rozhodování. Podnikovou praxi personální práce zakrátko začaly přebírat i jiné společnosti. Nicméně však PP zůstala orientována téměř jedinečně na vnitro organizační problémy zaměstnání lidí a na hospodaření s pracovní silou a mimo to byla jen velmi malá pozornost věnována dlouhodobým, strategickým otázkám řízení lidí a zaměstnanosti v organizaci. PP měla spíše povahu operativního řízení (Horváthová et al., 2017).

Nejnovější koncepci představuje *řízení lidských zdrojů*, která je poslední vývojovou fází řízení lidí. Začala se formovat v průběhu 50. a 60. let 20. století. Za zakladatele jsou považováni Charles Fombrun a Michael Beer. ŘLZ se stává jádrem řízení organizace, taktéž jeho nejdůležitější složkou a rovněž klíčovou úlohou všech manažerů. Strategie organizace jsou spojeny se strategiemi ŘLZ. V této nejnovější koncepci jsou lidské zdroje vnímány jako nejhodnotnější a nejvýznamnější zdroj pro dosažení cílů společnosti. Dokončuje se vývoj PP od administrativní činnosti k činnosti koncepční, tedy skutečně řídicí (Koubek, 2015).

3.2.1 Personální práce (personalistika)

Personální práce tvoří tu část organizace, která je zaměřena na vše, co se týká člověka ve spojení s pracovní činností, ať už se jedná o jeho získávání, přijímání, formování, fungování, vzdělávání a rozvoje, odměňování, organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, řízení jeho pracovního výkonu, hodnocení, chování, vztahu k vykonané práci, společnosti, spolupracovníků, přes jeho personální a sociální rozvoj, uspokojení z vykonané práce, až po propouštění a jeho penzionování (Koubek, 2015).

Společnost může správně fungovat až tehdy, když se jí podaří shromáždit, propojit a uvést do pohybu následující čtyři zdroje.

Těmi zdroji jsou:

- a) materiální zdroje,
- b) finanční zdroje,
- c) lidské zdroje,
- d) informační zdroje.

Klíčovým úkolem řízení společnosti tedy je nepřetržité shromažďování, propojování a využívání těchto 4 zdrojů. Materiální a finanční zdroje jsou zdroje neživé – jsou nám tedy samy o sobě k ničemu. Abychom tyto zdroje využili, potřebujeme k tomu zdroje lidské, a aby tyto zdroje správně využívaly zdroje materiální a finanční, potřebují k tomu informační zdroje (Koubek, 2015).

3.2.2 Personální činnosti

Cíle ŘLZ nacházejí své uplatnění v tzv. personálních činnostech či funkcích, službách. Personální činnosti jsou výkonnou částí řízení lidských zdrojů, které postupně vytváří ucelenou soustavu jednotlivých kroků postupně na sebe navazujících. Nejčastěji se tyto činnosti uvádějí v této podobě:

- **vytvoření a analýza pracovního místa**, je prvním krokem uceleného procesu navazujícího na potřeby organizace, ze které jednoznačně vyplývá, jakými pracovními úkoly se nově vytvořené místo bude zabývat. S tím souvisí definování a seskupení pracovních požadavků na vytvářené pracovní místo a specifikace potřebných kvalifikačních kompetencí (Šikýř, 2014),
- **personální plánování**, předvídání a uspokojování potřeb organizace s ohledem na jejich předpokládaný rozvoj s ohledem na včasnou reakci potřeb organizace,
- **získávání, výběr a přijímání pracovníka**, výběr na obsazení uvolněného nebo vytvořeného místa vhodného uchazeče, jeho přijetí a adaptace,
- **hodnocení zaměstnanců**, patří k základním úkolům personální práce, které slouží ke shrnutí přístupu zaměstnanců a vytváří podklady k plánování jeho dalšího rozvoje (Bláha, 2013),
- **rozmisťování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru**, využívá schopnosti jednotlivých pracovníků s ohledem na jejich hodnocený pracovní výkon, jak horizontálně, tak vertikálně spojené s povýšením, tak i ukončením spolupráce,
- **odměňování zaměstnanců**, oceňování práce zaměstnance a vytváření motivačních stimulů k naplnění jeho požadované pracovní výkonnosti (Šikýř, 2014),

- **vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**, rozšiřování kompetencí s ohledem na potřeby organizace,
- **pracovní vztahy**, vznikají jak mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem na základě zákona, které jsou jim jasně vymezené, a také vzájemnou interakcí s ostatními zaměstnanci organizace,
- **péče o zaměstnance**, vytváření příznivých pracovních podmínek, které ovlivňují dosahování žádaného výkonu zaměstnance,
- **personální informační systém**, zpracovávání údajů o zaměstnanci s ohledem na právní rámec a vytvoření přehledného systému pro další personální činnosti (Horváthová et al., 2017).

Tyto základní body jednotlivých částí personální činnosti jsou vzájemně provázány. První tři činnosti tvoří samostatnou část personální práce, která je ukončena procesem přijetí nového zaměstnance. Na tuto činnost úzce navazují zbývající části personální činnosti, které jsou ve větší či menší míře provázány s hodnocením zaměstnanců, kterým se tato práce zabývá.

3.3 Pojetí řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků

Jak píše Koubek (2015 s. 202) „Pracovní výkon pracovníků byl a je hlavním smyslem personální práce.“ Společnost najímá své zaměstnance hlavně kvůli tomu, aby odváděli žádoucí pracovní výkon a dosahovali tak cílů organizace. Už na přelomu 19. a 20. století danou situaci popsal F. W. Taylor. Kladl důraz na specializaci práce, jasně formulované úkoly a postupy, a tím i na výslovně definovaná pracovní místa. Své poznatky podkládal hierarchií, moci, kontrolou a direktivním přístupem k lidem. Výsledkem je, že zaměstnanec je objektem řízení a rozhodování, je pracovníkem, který přijímá rozkazy a který je povinen tyto rozkazy plnit. Pokud mluvíme o řízení lidí, tak se bavíme hlavně o hodnocení minulosti, o dostávání příkazů a informací od nadřízených, o obviňování, pokud došlo k nějaké chybě, a také se bavíme o oboustranném naslouchání. V tomto případě nám až tolik nejde o plánování budoucnosti (Koubek, 2015; Koubek, 2011).

Řízení pracovního výkonu je jednou z mnoha manažerských činností, jež lpí v nepřetržité kontrole dosahovaných pracovních výsledků všech pracovníků. Také spočívá ve vyvozování nápravných opatření při zjištěných odchylkách a výkonových nedostacích, které jsou nutné k plnění každodenních provozních cílů a výsledků společnosti. To, že do této oblasti manažeři zasahují, má za následek bezprostřední nápravu pracovních výsledků

a v dlouhodobém horizontu to vede k zajištění ponaučení z provozní praxe společnosti (Foot, 2002).

Jednou ze složek řízení pracovního výkonu je právě hodnocení pracovníků. Prokazuje to i Obrázek č. 3. 2, ze kterého je zřejmé, že řízení pracovního výkonu tvoří přístup, který je založen na řízení lidí pomocí ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi nadřízeným a pracovníkem o následném pracovním výkonu a potřebných schopnostech k dosažení daného výkonu. Podle dotyčné dohody nebo smlouvy následně dochází k provázování vzniku pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje zaměstnance a k hodnocení a odměňování zaměstnance, jelikož tyto další personální činnosti jsou spolu propojeny (Koubek, 2015).

Obrázek 3. 2 Schéma řízení pracovního výkonu



Zdroj: Koubek (2015, str. 204)

Pojem hodnocení zaměstnanců úzce souvisí s řízením pracovního výkonu. Někteří autoři mají ve svých publikacích dokonce uvedeno, že hodnocení zaměstnanců je totéž, co proces řízení pracovního výkonu. Je třeba si ale uvědomit, že tohle není až tak pravdivá informace. Řízení pracovního výkonu je souhrnem pracovních činností, které musí zaměstnanci vykonávat, a které mají za cíl splnit požadovaný výkon. Řízení pracovního výkonu je zaměřeno hlavně na potřebný budoucí rozvoj pracovníků. Na rozdíl od hodnocení

zaměstnanců, jenž se dá definovat jako proces, který zhodnocuje a komunikuje s pracovníky. Proces, který se orientuje na kvalitu práce vykonanou zaměstnanci vzhledem ke standardům, jež byly stanoveny. Tyto dva pojmy tedy nejsou stejného významu. Hodnocení pracovníků je součástí procesu řízení pracovního výkonu, a je jeho významnou součástí. V Tabulce č. 3. 1 je podrobnější srovnání rozdílů mezi procesem řízení pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců (Bláha, 2013).

Tabulka 3. 1: Srovnání procesu řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků

Řízení pracovního výkonu	Hodnocení zaměstnanců
zaměřené na cíle jednotlivců a organizace	může obsahovat individuální cíle
zahrnuje jak výsledky, tak kompetence	zahrnuje i některé kvalitativní výkonové cíle
celoroční záležitost	hodnocení jednou za rok (popř. 2x ročně)
nemusí obsahovat klasifikace	klasifikace
pohled od budoucnosti	pohled do minulosti
zaměřené na rozvoj a výkon	zaměřené na úroveň výkonu a na zásluhy
společný, sdílený proces	systém shoda-dolů
flexibilní proces	pevný systém
šitý na míru	obvykle šitý na míru
minimální administrativa	složitá administrativa
odměňování nemusí být na základě výkonu	odměňování na základě výkonu
uplatňované u všech zaměstnanců	uplatňované u všech zaměstnanců
záležitost převážně liniových manažerů	záležitost personalistů a liniových manažerů

Zdroj: Bláha (2013, s. 40)

Hodnocení zaměstnanců a řízení pracovní výkonnosti jsou tedy personální činnosti, které nejsou synonymy. Tyto činnosti neprovádí HR specialisté nebo personalisté, ale manažeři (Hroník, 2006).

Proces **řízení pracovního výkonu** je efektivní řízení jednotlivců a pracovních skupin, jehož cílem je dosažení požadovaných výsledku s ohledem na požadavky organizace. Na rozdíl od hodnocení zaměstnanců je orientováno na budoucí rozvoj zaměstnance a jeho přínos pro organizaci. Koubek (2015, s. 203) tvrdí, že „Řízení pracovního výkonu představuje integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem/nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Na základě zmíněné

dohody či smlouvy tedy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, hodnocení pracovníka (posuzování pracovního výkonu pracovníka) a odměňování pracovníka. Jde v podstatě o výraz zvyšující se participace každého pracovníka na řízení.“

Hodnocení zaměstnanců je shrnutí pracovního přístupu, dovedností a pracovního výkonu zaměstnance za předešlé období. Je to proces komunikace mezi zaměstnancem a jeho nadřízenými, který má sloužit k odhalení a eliminaci slabých stránek s ohledem na jeho požadovaný budoucí rozvoj. Pro samotnou organizaci má hodnocení zaměstnanců několik základních důvodů, proč toto hodnocení provádět. Jde o posílení vnitřní organizační kultury a posílení kladného obrazu organizace k vnějšímu okolí. Hodnocení je jeden z mála možných nástrojů, kterým je možno docílit sladění zájmů všech na vytyčených cílech a v neposlední řadě zvýšení kvality a výkonnosti celé organizace (Bláha, 2013).

Hodnocení zaměstnanců je velice významná personální činnost, která se zabývá:

- a) zjišťováním zaměstnancovy vykonávané práce, zda-li plní požadavky a úkoly své pracovní pozice či své role, jaké je jeho pracovní chování či jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům nebo dalším osobám které souvisí s jeho pracovní náplní,
- b) oznamováním výsledků jednotlivým zaměstnancům a vyjednáváním s nimi,
- c) nacházením způsobů zlepšení pracovního výkonu a realizaci zajištění, jež by tomu mohly napomoci (Koubek, 2015).

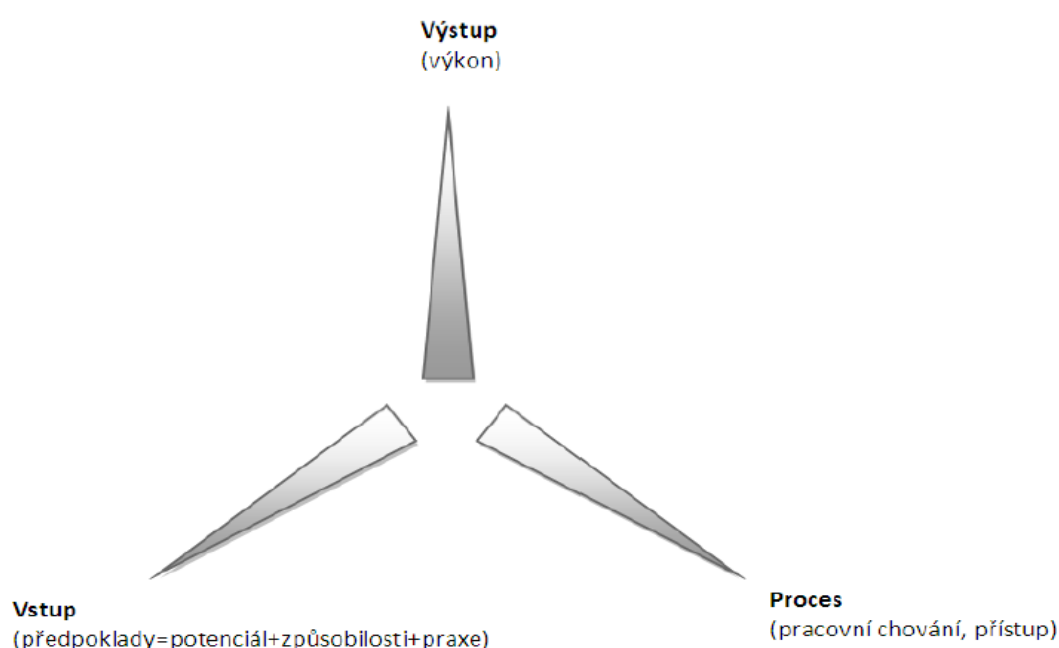
Hodnocení zaměstnanců spolu s odměňováním a rozvojem můžeme řadit jako jedny z nejúčinnějších motivačních nástrojů. Všechny organizace si v určitých chvílích moc dobře uvědomují, že je nutné využívat jejich zdroje efektivně, ať už se jedná o ty finanční nebo lidské. Je tedy velmi podstatné, aby zaměstnanci byli přinuceni k podávání maximálního výkonu. Jestli systém hodnocení není dobře implementován, mohlo by mít hodnocení pracovníků právě opačný účinek, a to je demotivace.

Ve sféře hodnocení pracovníků se pozornost zaměřuje hlavně na hodnocení zaměstnance a jeho pracovní výkon. Během tohoto procesu je potřebné, aby výsledky hodnocení byly s daným pracovníkem průběžně sdíleny, aby znal své silné a slabé stránky, které mohou být podnětem pro stanovení plánu rozvoje. Plán rozvoje bude cílen na zlepšení výkonnosti zaměstnance na úroveň, která je po něm požadována (Byars, Rue, 2011).

Smyslem celého procesu je vytvořit si jasnou představu o talentu a schopnostech jednotlivých zaměstnanců. Sledování pracovního výkonu pak dotváří ucelený obraz o využití těchto schopností a následnou komunikací sladit jednotlivé vhodné úkoly, tak aby byl potenciál zaměstnance plně využit (Arthur, 2010).

Z toho vyplývá, že hodnocení zaměstnanců se soustřeďuje na tři hlavní oblasti znázorněné na Obrázku č. 3. 3.

Obrázek 3. 3 Tři hlavní oblasti hodnocení



Zdroj: Hroník (2006, s. 20)

Charakter výstupu nejčastěji představují výkony a výsledky, které jsou snadno měřitelné, např. tržby, kvality, náklady atd. Stále častěji se začíná při hodnocení výstupu používat metoda Balanced Scorecard. Vstup je velmi často charakterizován kompetencemi. Některé kompetence závisí na přístupu hodnoceného k úkolu, který je hodnocen ve sféře oblasti procesu. Vstupy zahrnují vše, co zaměstnanec do své práce vkládá nebo může vkládat a jaké má předpoklady, což zahrnuje jak jeho kompetence, tak i zkušenosti. Hodnocení procesu je střední část mezi vstupy a výstupy, jedná se o způsob chování jednotlivce při práci, tedy jeho přístup k různým zadáním, úkolům apod (Hroník, 2016).

3.3.1 Funkce a cíl hodnocení zaměstnanců

Fungování systému hodnocení pracovního výkonu a pracovního jednání vede k úspěšnému plnění většiny personálních oblastí. Pokud by hodnocení zaměstnance nebylo řádné a objektivní, bylo by problematické realizovat kvalitní systém rozmísťování,

povyšování, kvalifikačních aktivit i odměňování. Cíle hodnocení zaměstnanců vykazují multifunkční charakter (Dvořáková, 2012).

Při hodnocení zaměstnanců je možné se zaměřit na několik cílů najednou, v žádném případě ale není možné se na všechny cíle zaměřit stejnou měrou, jelikož by došlo k rozmělnění nasazení a ztratilo by se zaměření na cíl. V organizaci mohou být upřednostňovány různé cíle, záleží však na personální strategii. Stejně tak se budou lišit cíle podle skupiny zaměstnanců (Hroník, 2006).

Stěžejním cílem hodnocení výkonu zaměstnanců je zajištění maximálního využití schopností, vědomostí, zkušeností a zájmů každého zaměstnance. Společnosti, které se zaměřují na plné využití schopností a oblastí zájmů všech pracovníků, mají mnohem lépe motivované pracovní síly, a to působí kladně na vzdělávání žáků a plnění cílů vzdělávací instituce, což vede ke zvýšení konkurenceschopnosti dané školy (Arthur, 2010).

3.3.2 Kritéria hodnocení a jednotky měření

Ukazatelem výkonu – výsledku činnosti či výkonnosti – připravenosti podávat výkon je kritérium. Podle kritéria dále hodnotíme úspěšnost (neúspěšnost) pracovníka. Kritéria velice podstatně ovlivňují výkony zaměstnanců, což znamená, že jejich nesprávné nastavení může vést k nežádoucímu chování, které následně může ohrožovat výsledky organizace (Pilařová, 2008).

Kritéria pracovního výkonu a jednání záleží na typu a rozhodujících požadavcích pracovní pozice. To znamená, že je v závislosti na pozici v systému řízení odvozen poměr mezi kritérii koncepčního charakteru a obecných vlastností a konkrétních projevů výkonu práce. Jádrem věci je rozhodující kompetence zahrnující sociální dovednost, která se pojí s výkonem příslušné pracovní pozice. Jestliže by se použila kritéria, která by neodpovídala požadavkům pracovní činnosti, snížilo by to autoritu systému hodnocení a znevážilo výsledky kompletního systému hodnocení. Proto by se nemělo vycházet ze zásad stejné struktury kritérií pro všechny zaměstnance. Některá základní kritéria by však mohla být uplatněna u skoro všech pracovních pozic (Dvořáková, 2012).

Pokud bychom chtěli posuzovat výkon zaměstnance nebo nějaké skupiny zaměstnanců, je nutné, aby bylo nejdříve zváženo, která kritéria výkonu jsou přiměřená dané pracovní činnosti. Také bychom měli promyslet jejich spolehlivost a jejich citlivost na nahodilé vlivy či rozdílné podmínky práce. Mezi univerzální kritéria můžeme zařadit

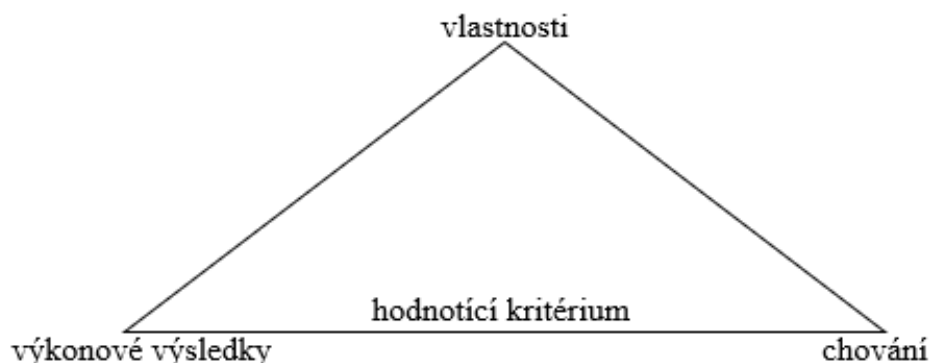
kvalitu, kvantitu a včasnost plnění, ale pouze ty však u hodnocení pracovního výkonu nestačí, a tak musíme nalézt a uplatnit i další, detailnější kritéria (Koubek, 2015).

Kociánová (2010, s. 149) tvrdí, že kritéria pro hodnocení zaměstnanců by měla plnit tyto základní požadavky:

- „kritérium musí měřit to, co má být měřeno (validita kritérií),
- různí hodnotitelé by měli při použití určitého kritéria u konkrétního pracovníka dojít ke stejnému výsledku (objektivita kritérií),
- jedno kritérium nesmí vycházet z druhého (nezávislost kritérií),
- musejí odpovídat nárokům pracovní pozice hodnoceného pracovníka (hodnocení musí vycházet z popisu pracovního místa a nároků na pracovníka, příp. ze stanovených cílů),
- kritéria by měla odpovídat (relevantnost kritérií) specifickým charakteristikám práce (různé činnosti vyžadují různé předpoklady, např. schopnosti a dovednosti v oblasti komunikace mohou být v rozsahu od vyřizování písemností u administrativních činností po mediální komunikaci u tiskového mluvčího) apod.,
- kritéria musí být srozumitelná a jednoznačná,
- počet kritérií nemá být příliš velký.“

Je nutné, aby kritéria hodnocení vždy odpovídala poslání hodnocení. V systematickém hodnocení zaměstnanců, jež se zaměřuje na hodnocení pracovního výkonu i pracovního chování, se využívají kritéria, která bývají různě členěna, a to jsou výkonová kritéria i kritéria chování. Na Obrázku 3.4 můžeme vidět rozdělení do tří základních kategorií. Do těchto kategorií jsou zařazeny vlastnosti – charakteristické znaky osobnosti, např. schopnost prosadit se, loajalita, kreativita apod. Další kategorií jsou kritéria, která souvisí a vztahují se k výsledkům výkonu – pracovní výsledek činnosti zaměstnance. Poslední jsou kritéria vztahující se k chování, např. spolupráce s kolegy, samostatnost s přípravou úkolů apod (Kociánová, 2010).

Obrázek 3. 4 Hodnotící kritéria



Zdroj: Kociánová (2010, s. 149)

Výsledek u hodnocení zaměstnanců může být měřen ve 4 typech „jednotek“. Použít více je obtížné a většinou i zbytečně složité. Mezi tyto jednotky patří:

- kvantita,
- kvalita,
- náklady,
- čas.

Tyto jednotky nabývají různých hodnot a je možné je převést na body, jež jsou použity v rámci stupnic (Hroník, 2006).

3.3.3 Kdo hodnotí zaměstnance

Koubek (2015, s. 216) uvádí: „Teorie a zpravidla i praxe se shodují, že nejkompetentnější osobou pro hodnocení pracovníka je jeho bezprostřední nadřízený. Ten také provádí závěrečné vyhodnocování všech podkladů hodnocení, ať už je pořizoval či předložil kdokoliv, dělá z nich závěry, vede hodnotící rozhovor a navrhuje a s pracovníkem projednává opatření vyplývající z hodnocení.“. Hodnocení zaměstnanců však můžou provádět i jiné osoby, a to všichni ti, kteří jsou schopni posoudit práci hodnoceného nebo jsou během práce s pracovníkem v kontaktu. K hodnocení pracovníků může teda hodnotitel hodnotit v těchto možných kombinacích.

Přímí nadřízení hodnotí své podřízené. Toto je nejčastěji využívaný přístup v organizacích. Předpokládá se, že přímí nadřízení jsou nejvíce kvalifikováni k tomu, aby spravedlivě hodnotili své pracovníky, rovněž znají nejlépe oblasti, které jsou na hodnocení přímo vázány, a to je náplň dané pracovní pozice, její hodnotící kritéria a vzdělávání a rozvoj pracovníků. Pro přímého nadřízeného může být však složité, aby pozoroval chování

pracovníka tak často, aby mohl provést hodnocení jeho výkonu, což je velikou nevýhodou tohoto přístupu. Další nevýhodou může být předpojatost nebo zaujatost vůči hodnocenému. Tento přístup bývá běžně kombinován se sebehodnocením a s kombinací dalších typů hodnocení (Horváthová et al., 2014).

Zaměstnanci hodnotí své nadřízené. Hodnocení podřízeným je relativně málo využívaným přístupem, který se zaměřuje spíše na pracovní chování nadřízeného. Používá se jen v případech, kdy podřízení důvěrně znají pracovní činnosti nadřízeného. Výhodou je to, že nadřízený zjistí, jak jej vidí jeho podřízení a může tak následně zlepšit svůj pracovní výkon. Nevýhodou však je při anonymním hodnocení neobjektivita hodnotitele a mnohdy i vyřízení si účtu s nadřízeným, a naopak při neanonymním hodnocení snaha se mu zalíbit (Koubek, 2015).

Členové týmu či skupiny se hodnotí navzájem. Cílem tohoto přístupu hodnocení je poskytnutí informací jedinci o tom, jak jej vidí kolegové v týmu, a snaha posílit jejich vzájemnou spolupráci a kvalitu jejich práce. Hodnocení ze strany spolupracovníků vede k posílení objektivitu hodnocení a může to vést také ke zlepšení pracovního výkonu v týmu. Nevýhodou tohoto přístupu je to, že někteří spolupracovníci mohou podávat zkreslené informace, dalším problémem je neochota spolupracovníků hodnotit druhé a někdy také hodnotící spolupracovníci nemusí být v přímém kontaktu s hodnoceným. I z těchto důvodů se doporučuje, aby tento přístup byl pouze doplňkem pravidelného hodnocení (Horváthová et al., 2014).

Sebehodnocení. Smyslem sebehodnocení je reflexe sebe sama, vytvoření základu pracovního hodnocení a porovnání rozdílů v hodnocení nadřízeného a podřízeného. Výhodou sebehodnocení je, že v procesu si pracovník může uvědomit určitá fakta ohledně své výkonnosti sám, což ho může motivovat ke zlepšení. Sebehodnocení zvyšuje zapojení pracovníka do procesu hodnocení. Při sebehodnocení ale nejsou zaměstnanci na sebe tak přísní a mají tendenci se hodnotit a prezentovat v lepším světle. Právě proto je sebehodnocení spíše využito k účelům rozvoje, uvědomění si svých silných a slabých stránek a kroků ke zlepšení se, než jako podklad pro administrativní rozhodnutí (Wagnerová, 2008).

Hodnocení zákazníky se většinou využívá v případech, kdy zaměstnanec je v přímém styku se zákazníkem nebo když je možné identifikovat určitý výrobek nebo službu s konkrétním zaměstnancem. Smyslem tohoto hodnocení je posílit zákaznickou spokojenost.

Nevýhodou tohoto hodnocení může být přílišná kritika zákazníka nebo jeho neobjektivní a nespravedlivá hodnocení (Koubek, 2015).

3.3.4 Metody hodnocení zaměstnanců

Hroník (2006) uvádí, že hodnocení zaměstnanců probíhá ve dvou základních úrovních. První je formální úroveň, ta je zpravidla prováděná periodicky a využívá řadu standardizovaných metod. Výstupem je dokumentace. Výsledky se zaznamenávají do hodnotících formulářů a jsou následně archivovány. V další neformální úrovni se jedná o kontinuální subjektivní hodnocení, které může být ovlivněno různými nestandardizovanými okolnostmi vycházející z denních pracovních vztahů. K formálnímu hodnocení zaměstnanců je v odborné literatuře popsáno mnoho různých metod, které se od sebe různě liší. Některé jen názvoslovně, jiné zcela odlišně. Bláha (2013) tyto metody hodnocení rozděluje do dvou základních skupin na srovnávací a nesrovnávací. Hroník (2006) rozděluje tyto metody na tři skupiny podle časového horizontu, na metody zaměřené na minulost, přítomnost a budoucnost. Dvořáková (2012) toto základní dělení rozděluje pouze na dvě skupiny, a to na metody zaměřené na minulost a metody zaměřené na budoucnost. Naopak Kociánová (2008) řeší základní dělení metod na měření vlastností, měření chování a měření výsledků.

V praxi leze jen těžko využít pouze jednu metodu pro hodnocení zaměstnanců. Zpravidla se využívá kombinace různých metod s ohledem na povahu vykonávané práce ve vztahu k typu organizace. To znamená, že například hodnotící rozhovor nelze objektivně použít k jednoznačnému hodnoticímu závěru, ale je k němu zapotřebí připojit další metody, které objektivně korigují celkový výsledek hodnocení. K nejčastěji využívaným metodám patří tyto metody:

Srovnávací metody, jak tvrdí Bláha (2013), slouží k porovnávání zaměstnanců mezi sebou na základě předem určených kritérií. Tuto metodu lze využít především k hodnocení stejnorodé pracovní činnosti. K těmto srovnávacím metodám patří:

- metoda pořadí, která je založena na principu sestavení pořadí podle předem určeného kritéria,
- metoda přidělení bodů, což je více objektivní metoda, neboť lze vytvořit bodovou stupnici pro jednotlivá kritéria v různých oblastech činnosti. A na základě získaných bodů lze vytvářet různé hodnoticí závěry podle aktuálních požadavků organizace,
- metoda párového srovnání je založená na přímém hodnocení každého s každým,

- metoda nucené distribuce, která spočívá v donucení hodnotitele rozdělit hodnocené zaměstnance podle předem stanovených kritérií do několika úrovní, zpravidla pěti, kdy je procentuálně nařízeno, kolik hodnocených zaměstnanců musí být přiřazeno k nedostatečné výkonnostní úrovni, nízké, dobré, optimální a excelentní úrovni, příklad nuceného rozdělení je znázorněn v Tabulce č. 3. 2.

Tabulka č. 3. 2 Nucené rozdělení hodnocení zaměstnanců

hodnoceno	hodnocení zaměstnanců				
70 zaměstnanců	slabá úroveň 10%	nízká úroveň 20%	dobrá úroveň 40%	optimální úroveň 20%	excelentní úroveň 10%
zaměstnanci	7	14	28	14	7

Zdroj: Vlastní zpracování

Z těchto metod hodnocení vychází i Kociánová (2010), která k základnímu dělení hodnocení vedle párového srovnávání, přidává ještě střídavé porovnání, kdy hodnotitel porovnává zaměstnance mezi sebou od nejlepšího ke středu a nejhoršího ke středu. To znamená, že vytváří srovnávané dvojice postupně nejlepší s nejhorším, druhý nejlepší s druhým nejhorším atd.

Nesrovnávací metody, jak uvádí Horváthová et al. (2014), vychází zpravidla z předem standardizovaných hodnotících kritérií, které mají stanovenou škálu možných odpovědí. Mezi tyto nesrovnávací metody patří:

Hodnotící pohovor je pravidelnou systematickou a často využívanou metodou, do které lze zapojit dílčí výsledky hodnocení jiných metod. Jedná se o přímý kontakt nadřízeného s podřízeným, kdy si mohou obě strany vyjasnit své postoje, zhodnotit minulost, najít způsob řešení případných nedostatků a vytvořit si jasný obraz o nárocích na budoucnost. Ke každé hodnocené části se má právo hodnocený vyjádřit a případně vznést námitky. Hodnotící pohovor je náročná záležitost především pro hodnotitele, který si musí tuto činnost řádně připravit a promyslet. Koubek (2015) říká, že hodnotící pohovor je oficiální a formální setkání s pevným časovým plánem a obsahovou strukturou, která by měla obsahovat tři základní oblasti. První část by měla obsahovat hodnocení hodnotitele, vyhodnocením dosavadního pracovního výkonu, uvést jim identifikované nedostatky a způsoby odstranění těchto nedostatků. V další části by měl hodnocený představit své sebehodnocení, které může pozměnit závěry předešlé části. V poslední řadě provést hodnocení zaměstnance, ze kterého

lze učinit závěry sloužící k rozvoji hodnoceného k prospěchu organizace (Šikýř, 2014; Koubek, 2015).

Hodnoticí pohovor je periodickou činností v systému hodnocení probíhající zpravidla jednou ročně, nebo v jinak určeném časovém intervalu. Hodnocení zaměstnance však vyžaduje pravidelné hodnocení ze strany nadřízeného v průběhu celého hodnoticího období. Hodnotitel musí po celé období shromažďovat relevantní informace o hodnoceném, a v případech výrazné odchylky od požadovaného výkonu řešit situaci hned, kdy může dojít k okamžité nápravě. Naopak, vykonává-li hodnocený svou činnost svědomitě a nad rámec svých povinností, je vhodné toto úsilí průběžně uznat (Šikýř, 2014).

Cílem hodnoticího pohovoru je dosáhnout změny, motivovat hodnoceného a podněcovat jej k dalšímu rozvoji. Výsledkem pohovoru je:

- díky vzájemné komunikaci a informování dochází k vzájemnému pochopení problému hodnoceného i hodnotitele,
- hodnotitel odhalí silné a slabé stránky hodnoceného,
- zlepšení způsobu komunikace a porozumění mezi zaměstnanci a tím ke zlepšení výkonu celé organizace,
- motivování hodnoceného k jeho dalšímu osobnímu a profesnímu rozvoji, zvyšování kvalifikace (Bělohávek, 2009).

Hodnoticí pohovor je tedy shrnutím celého hodnoceného období, kdy jsou prodiskutovány hodnocené činnosti za uplynulé období, nastínění budoucího vývoje. Výsledkem je jasný a zřetelný záznam, se kterým pak může organizace dále pracovat a propojit s ostatními personálními činnostmi (Koubek, 2015).

Metoda MBO (*Management by Objectives – MBO*). Podstatou této hodnoticí metody je stanovení si dosažitelných cílů, tyto cíle mohou stanovit jak nadřízení, tak i zaměstnanci, kterých má být v rozhodném hodnoticím období dosaženo. Na tomto základě pak hodnotit kvalitu a způsob dosažení zvolených cílů. Tato metoda podporuje dobré vztahy mezi vedením a zaměstnanci, protože je zcela zřejmé, co se od nich očekává a lze jasně ohájit postup při plnění cílů (Wagnerová, 2008).

Hroník (2006) tvrdí, že metoda MBO je zaměřena především na budoucnost. Původní smysl metody MBO byl v oblasti managementu jako nástroj pro řízení, kdy tento pojem zavedl P. Drucker již v padesátých letech minulého století. Jeho velkou nevýhodou je časová

a administrativní náročnost, která vedla k ústupu této metody s řízení organizací a začala se častěji využívat jako metoda pro hodnocení. Na Obrázku č. 3. 5 je znázorněna metoda MBO a její dílčí kroky (Hroník, 2006).

Obrázek č. 3. 5 Model procesu MBO



Zdroj: Hroník (2006 s. 59)

Tento proces se skládá ze základních kroků:

- **stanovení cílů**, je jádrem modelu, jde o formulování dosažitelných cílů a důrazem na techniku SMART (cíl musí být specifický, měřitelný, dosažitelný, realistický a ohraničený v čas)
- **plánování úkolů**, definování, jakým způsobem má být vytyčených cílů dosaženo,
- **sebeřízení**, důležitá je vnitřní motivace ke kvalitnímu splnění úkolu,
- **koučování**, nelze se spoléhat jen na sebeřízení, proto je k zabezpečení splnění cílů nezbytná kontrola (Hroník, 2006).

Horvátová et al. (2014), popisuje tuto metodu jako uzavření dohody mezi zaměstnancem a vedením o cílech své práce za určité období. Sestavením akčního plánu, ve kterém jsou jasně vymezena kritéria kdy bude cíle dosaženo, jakým způsobem bude cíle dosaženo. Na základě tohoto plánu je pak vytvořen adekvátní systém hodnocení. Celý proces MBO pak probíhá obdobně, jak ho popisuje Hroník (2006).

Metoda BARS (*Behaviorally Anchored Rating Scales*). Podle Dvořákové se jedná o oblíbenou metodu, která je založena na vytváření hodnoticích stupnic pro jednotlivé dílčí prvky pracovního jednání pro efektivní výkon na jednotlivých pracovních pozicích. Princip je takový, že pracovní jednání je zařazeno do hodnoticích stupňů od vynikající po nepříjemné. Každý stupeň slovně popisuje charakteristické znaky pracovního jednání. Tvorba těchto stupnic pro jednotlivé pracovní úkony spočívá ve skutečném a pečlivém sledování. Tato

metoda je náročná na přípravu, ale kvalitně vytvořená stupnice je pak obecně dobře přijímaná všemi účastníky jako objektivní metoda hodnocení (Dvořáková, 2012).

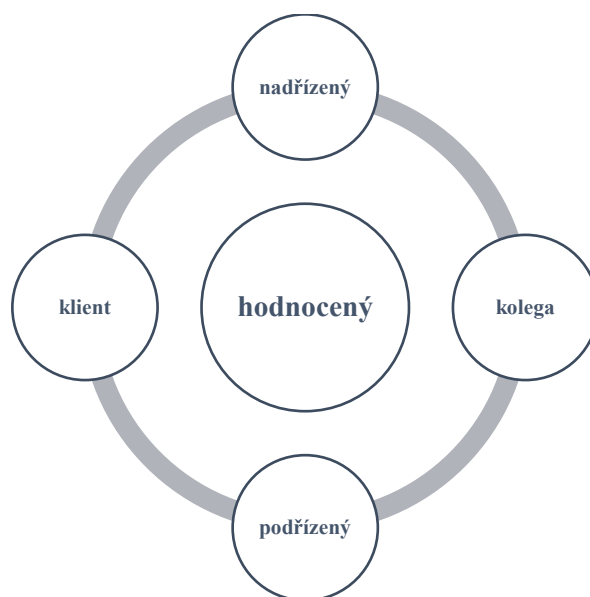
Podle Bláhy metoda vychází z toho, že požadované nároky na chování zaměstnance má přímý vliv na kvalitu odvedené práce. A že tato metoda zajišťuje zpětnou vazbu o výkonech hodnoceného. Pro každý stanovený úkol a pracovní chování se zpracovává samostatná stupnice, která se člení do pěti až sedmi bodových stupňů. Každý stupeň obsahuje stručnou slovní charakteristiku chování, aby usnadnilo hodnotiteli přiřazení hodnoceného k němu nejpodobnějšímu stupni (Bláha, 2013; Kociánová, 2010).

Klasifikační stupnici vytvářejí společně personální specialisté spolu s vedoucími zaměstnanci a se zaměstnanci zařazenými na pracovní místo. Zpravidla dodržují tento postup:

- identifikují a definují jednotlivé činnosti sledované pracovní pozice,
- sepiší popisy pro každý úkon a každý typ činnosti pracovní pozice, pro každý úkon by mělo být sepsáno co největší množství těchto popisů chování,
- na základě shody všech zúčastněných vytvoří stupnice s typovými znaky pro jednotlivé chování na pracovní pozici (Koubek, 2015).

360° zpětná vazba někdy také vícezdrojová zpětná vazba spočívá v hodnocení pracovního výkonu dotyčné osoby a poskytování zpětné vazby tomuto pracovníkovi ze strany řady lidí, mezi kterými se můžou nacházet nadřízení, podřízení, spolupracovníci či zákazníci. Hodnocení probíhá stylem klasifikování rozličných stránek pracovního výkonu podle stejných kritérií. Výhodiskem 360° zpětné vazby jsou údaje z dotazníků, které zkoumají chování pracovníků z různých úhlů pohledu a porovnávají je s daným seznamem schopností. Tento seznam může kotvit ze soustavy schopností, které jsou vytvořené ve společnosti nebo můžou být poskytnuté dodavatelem dotazníku. Typický dotazník bývá specializován na takové aspekty pracovního výkonu jako jsou např. komunikace, organizační dovednosti, schopnost vést, týmová práce nadšení či adaptibilita. Zpětná vazba bývá zaměstnancům předána většinou anonymně, někdy také nadřízenými. Model 360° zpětné vazby je znázorněn na Obrázku 3. 6. (Armstrong, 2015).

Obrázek č. 3. 6 360° zpětná vazba



Zdroj: Vlastní zpracování

3.3.5 Hodnocení zaměstnanců ve vzdělávací instituci

V České republice nejsou formální postupy ani přesné požadavky na hodnocení pedagogických pracovníků k periodickému hodnocení jejich pracovního výkonu. Hodnocení učitelů je zpravidla prováděno řediteli škol s uplatněním pravidel, která jsou stanovená vzdělávací institucí. K hodnocení učitelů většinou dochází buď když jsou pedagogové přijímáni (účelem je zjištění jejich pedagogické způsobilosti), nebo při pravidelné práci učitelů v rámci hospitace prováděné ředitelem školy. Neexistují žádná národní kritéria profese ani referenční normy k realizování tohoto procesu. Kritéria hodnocení jsou zvolená školou, nejčastěji ředitelem školy při procesu, jež obvykle zahrnuje rozhovory a hospitace ve výuce. V celkovém pohledu ze své funkce ředitele školy jsou většinou využívány výsledky hodnocení k určení plánů profesního rozvoje jednotlivých pedagogů, při zvolení postupu v rámci jejich kariérního růstu a ke stanovení výše platu. Je třeba podotknout, že vývoj systému hodnocení pedagogických pracovníků čelí několika mnohým výzvám. Mezi ty nejdůležitější můžeme zařadit absenci sdíleného povědomí, informace o tom, co to je vysoce kvalitní výuka, nesystematické uskutečnění implementace hodnocení učitele, velmi malá tradice pedagogického řízení ve školách, napjatý vztah mezi zodpovědností a funkcí zlepšování se v učitelově hodnocení, absence transparentnosti v propojení výsledků hodnocení pedagoga s výši platu a chybějící vztahy mezi hodnocením pedagogického pracovníka a kariérním růstem (Santiago et al., 2012).

3.3.6 Chyby hodnocení

U systému hodnocení zaměstnanců je velice důležité, aby byl hodnotitel dostatečně informovaný a důvěryhodný. Všichni hodnotitelé by měli být dobře seznámeni s metodou hodnocení. Pokud jsou tyto podmínky splněny, pracovníci lépe vnímají celý proces a považují ho za přesný a spravedlivý. Avšak ani ten sebelepší, kvalitně implementovaný hodnotící nástroj nám neodstraní všechny problémy a chyby v hodnocení. Pokud do procesu vstupuje lidský faktor, je hodnocení ohroženo subjektivním přístupem (Wagnerová, 2008; Pilařová, 2008).

Dvořáková (2012) tvrdí, že je možné nejčastější chyby, které se objevují v rámci systému hodnocení charakterizovat jako:

- **Chyby zakotvené v systému hodnocení** – jde o nevhodně zvolená kritéria, chybně zvolenou metodiku hodnocení, nepostačující metodickou přípravu hodnotitelů, nedostatečnou objektivizaci příčin úrovně pracovního výkonu, nesprávný postup vlastního procesu hodnocení, uspěchanost a formálnost hodnocení, nepostačující účast zaměstnanců na celém průběhu a definování závěrů hodnocení a neodpovídající práci s výsledky hodnocení (Dvořáková, 2012).
- **Chyby vyplývající ze strany hodnocených** – příčiny většinou vycházejí z nedostatků v metodice a přípravě systému hodnocení, nepostačujícího zprostředkovávání smyslu a účelu hodnocení managementem společnosti (Dvořáková, 2012).
- **Chyby hodnotitelů vycházející z nedodržení formálních i obsahových zásad a cílů hodnocení** – ty můžeme dále rozdělit následovně:
 - *Špatně zvolené měřítko stupnice hodnocení* – projevuje se přílišnou mírností, tzn. za průměrný pracovní výkon je brán v úvahu nejhorší pracovní výkon, což znamená, že všichni lepší než nejhorší, jsou tedy nadprůměrní. Druhým extrémem je naopak přehnaná náročnost, což je úplně stejná chyba jen v opačném směru (Dvořáková, 2012).
 - *Centralizační tendence* – tendence hodnotit zaměstnance ze středu stupnice, tedy skoro všichni jsou hodnoceni průměrně a nikdo není ani podprůměrný ani nadprůměrný. Hodnotitel se tímto snaží vyhnout konfliktům, což vede k následné demotivaci lepších pracovníků a ti

horší se zase nebudou snažit svůj pracovní výkon zlepšit (Koubek, 2015).

- *Předpojatost nebo zaujatost hodnotitele* – hodnotitel má tendenci si pracovníka zařadit předem, a to bez ohledu na jeho současný pracovní výkon. Můžeme sem zařadit i předsudky a zaujatost proti hodnocenému, které vychází z minulých konfliktů s dotyčným. Hrubým etickým a zároveň i protiprávním postojem je zaujatost kvůli rasy, etniky či pohlaví, což by se dalo považovat za skrytou formu diskriminace (Dvořáková, 2012).
- *Kumulativní chyba* – hodnotitel je stále ovlivněn nedávnými výsledky hodnoceného a posuzuje výkonnost pracovníka stále pod vlivem, nebere tedy v úvahu výsledky za celé hodnotící období (Bláha, 2013).
- *Chyba měřítka vlastního pracovního výkonu hodnotitele* – hodnotitel se srovnává s pracovníkem a posuzuje ho dle vlastního měřítka. Lidi, kteří jsou mu podobní, jsou hodnoceni pozitivně (Wagnerová, 2008).
- *Negativistická chyba* – hodnotitel přijímá jenom negativní stránky a skutečnosti provázané s pracovním výkonem hodnoceného. Nemá pozitivní a nehledá možnosti pochvaly nebo uznání, i když jsou podávány dobré výkony (Dvořáková, 2012).
- *Arogantní postoj* – hodnotitel nemusí mít vždy správný názor a neakceptuje názory ostatních. Přehlíží skutečnosti, které by mohly být ve prospěch hodnoceného. Tvrdohlavost a neústupnost není dobrá vlastnost hodnotitelů (Wagnerová, 2008).
- *Chyba haló efektu* – při této chybě se hodnotitel nechává výrazně ovlivnit pozitivním nebo negativním rysem hodnoceného, tudíž vše ostatní hodnotitel hodnotí podobně (Kocianová, 2010).
- *Chyba favorismu* – může jít např. o využití hodnocení k likvidaci a blokování fiktivní konkurence nebo naopak o protekci u oblíbených zaměstnanců či rodinných příslušníků nebo známých a přátel. Můžeme zde i zařadit projevy útvarového egoismu. Do této skupiny chyb také patří protěžování nebo naopak i poškozování jedinců různých sociálních skupin, národností, etnik, ras a pohlaví. Spolu s předpojatostí a zaujatostí, jak je výše zmíněno, se může jednat i o protiprávní diskriminaci (Dvořáková, 2012).

Koubek (2015, s. 231) uvádí zásady od M. S Kelloga, kterými by se měli hodnotitelé řídit. Je to návod, jak by se mohlo předejít některým, především etickým chybám:

1. „Musíš znát důvod pro hodnocení pracovníků.
2. Hodnoť na základě reprezentativních informací.
3. Hodnoť na základě dostatečných informací.
4. Hodnoť na základě relevantních informací.
5. Buď při hodnocení poctivý a spravedlivý.
6. Zajisti, aby písemné a ústní hodnocení bylo shodné.
7. Prezentuj hodnocení jako názor.
8. Poskytuj informace o hodnocení pouze těm, kteří mají právo je znát.
9. Neber v úvahu hodnocení, která neproběhla formálně.
10. Neakceptuj hodnocení předkládané někým jiným, aniž bys znal podklady, které k němu vedly.
11. Dodržuj zásady hodnocení, které jsi stanovil.
12. Neposkytuj informace o hodnocení třetí straně bez souhlasu hodnoceného.
13. Dej písemné hodnocení k dispozici hodnocenému.
14. Poskytni hodnocenému právo na odvolání.
15. Umožni hodnocenému pracovníkovi podílet se na hodnocení.“

4 Charakteristika Základní školy Šenov, Radniční náměstí 1040, příspěvkové organizace

Tato kapitola se bude zabývat Základní školou (zkráceně ZŠ) v Šenově na Radničním náměstí, kde bude posouzen současný systém hodnocení zaměstnanců. Dále se v této kapitole dozvíme historii této školy, současnou situaci a charakteristiku. Zjistíme, kolik má tato vzdělávací instituce zaměstnanců a žáků a mnoho dalších informací.

Název školy: Základní škola Šenov, Radniční náměstí 1040

Adresa školy: Radniční náměstí 1040, 739 34 Šenov

Právní forma: Příspěvková organizace

Zřizovatel: Město Šenov

IČO: 61955647

REDIZO: 600134229

Základní škola Šenov na Radničním náměstí, je úplná škola s devíti postupnými ročníky. Právní subjektivitu má Základní škola od roku 1995 a je příspěvkovou organizací. Ve městě Šenov se nachází dvě budovy základní školy. Hlavní budova se nachází ve středu obce na Radničním náměstí, a která slouží ke vzdělávání žáků 1. a 2. stupně. Na odloučeném pracovišti v budově na Těšínské ulici se vzdělávají žáci pouze prvního stupně. Škola je příspěvkovou organizací města Šenov a v systému výkonu státní správy patří pod obec III. stupně – Magistrát města Ostravy (ZŠ Šenov, 2019).

4.1 Vedení školy

- Ředitel školy je Mgr. Naděžda Pavlisková
- Statutárním zástupcem ředitele je Mgr. Radim Žižka
- Zástupcem ředitele pro 1. stupeň je Mgr. Iva Tomigová
- Širší vedení školy
 - výchovný poradce
 - protidrogový koordinátor, metodik prevence
 - speciální pedagog
 - vedoucí učitel odloučeného pracoviště

Do funkce ředitele školy byla na základě výsledku konkursního řízení, se souhlasem obce, v souladu s § 6 odstavce 4 zákona České národní rady č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství, ve znění pozdějších předpisů, jmenována Mgr. Naděžda Pavlisková. Tuto funkci již vykonává od 1. 8. 2000.

4.2 Charakteristika Základní školy Šenov, Radniční náměstí 1040

- **Vize školy**

„Šenovská škola – šance pro všechny na šťastný start“

- **Mise školy**

Cílem vzdělávacího programu Základní školy v Šenově je proměnit školu v takové prostředí, ve kterém se bude všem dětem dostávat kvalitní a kvalifikované vzdělávací péče, a to bez ohledu na jejich rozmanité vzdělávací potřeby. Dalším cílem je zajištěním žákům bezpečnosti a aby se v této škole cítili spokojeně. Žák, který úspěšně ukončí povinnou školní docházku, by měl mít přehled ve světě, kterým je obklopen, měl by umět klasifikovat a využívat informace, komunikovat jak v českém, tak v cizím jazyce, a především by měl znát svá práva a povinnosti. Stěžejním cílem je tedy vychovávat a vzdělávat žáky v osobnosti, které budou způsobilé žít v 21. století (ZŠ Šenov, 2019).

Základní škola Šenov, Radniční náměstí 1040, jejíž logo je na Obrázku č. 4. 1, je škola s dlouholetou tradicí, která poskytuje základní vzdělání a její činnost je vymezena zákonem č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školní zákon). ZŠ Šenov (2018, s. 10) uvádí, že „Vyučování probíhá ve dvou samostatných objektech. Kolem obou pracovišť je sportovní a odpočinkový areál. Kromě třiceti kmenových tříd (z toho je sedm na odloučeném pracovišti) probíhá vyučování na budově střed v deseti odborných pracovnách – v učebně fyziky a chemie, biologie a zeměpisu, hudební výchovy, ve dvou učebnách informatiky a ve třech učebnách anglického jazyka, školní knihovně a školní kuchyňce. K dispozici je také malá keramická dílna a dvě menší relaxační místnosti.

Na odloučeném pracovišti se pro výuku dělených předmětů využívají dvě menší pracovny, které dále slouží pro práci asistentů s žáky mimo třídu a pro činnost školní družiny. Je zde k dispozici také odborná učebna informatiky a keramická dílna.

Výuce slouží venkovní třídy a dětská hřiště s průlezkami. Všechny třídy jsou vybaveny interaktivní technikou.

Všechny kabinety učitelů, kanceláře vedení školy a administrativních pracovníků jsou vybaveny počítači a další příslušnou technikou.

K tělovýchovným školním i mimoškolním aktivitám slouží tři dobře vybavené tělocvičny (z toho jedna na odloučeném pracovišti), gymnastický sál a rozsáhlý venkovní sportovní areál, který se skládá z betonového hřiště (na kopanou, volejbal, korfbal, vybíjenou), z menší travnaté plochy pro minifotbal, z doskočiště a z areálu s průlezkami pro děti I. stupně. Areál za druhým pavilonem byl po dobu rekonstrukce školní kuchyně a jídelny uzavřen a žáci do něj neměli po tuto dobu přístup. Menší venkovní areál a dětské hřiště s průlezkami se nachází také u budovy odloučeného pracoviště.

Pro výuku pracovních činností se využívají dřevodílna a elektrodílna, školní kuchyňka, školní zahrada a pozemek. Žáci navštěvují při výuce přírodovědných předmětů a pracovní výchovy školní arboretum před budovou školy.“.

Obrázek 4.1 Logo základní školy



Zdroj: ZŠ Šenov (2019)

4.3 Historie ZŠ Šenov

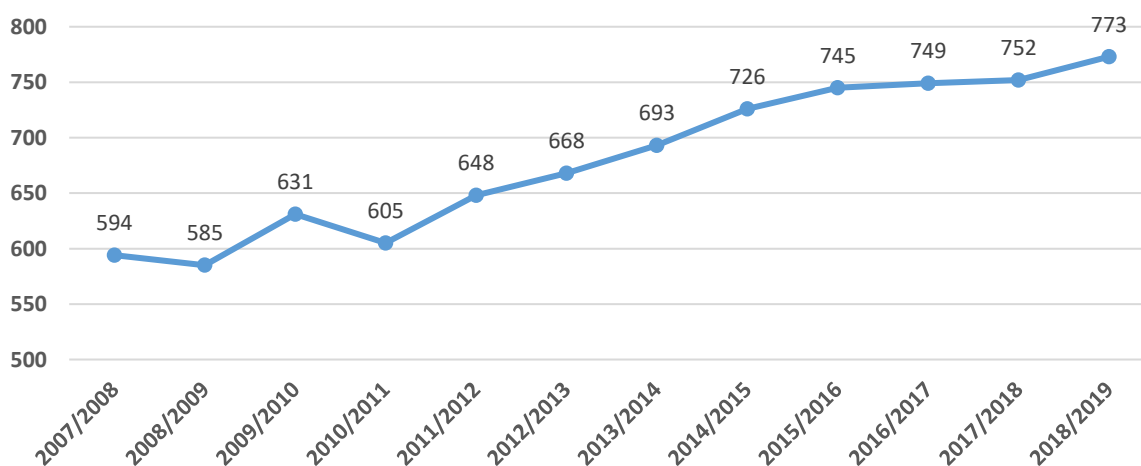
Počátek školy ve městě Šenov lze datovat, podle obecních kronik, na počátek 18. století, kdy byl zde postaven kostel, a ve kterém začal vyučovat místní farář a kostelník. Obsahem výuky bylo především náboženství. Zajímavostí je, že v letech 1801 až 1841 zde působil pouze jeden učitel, který vyučoval asi 390 dětí ze Šenova a okolních obcí. Teprve v roce 1841 přišli do obce další učitelé a vznikla potřeba samostatného objektu školy. A tak na náklad barona Skrbenského, obce Šenov a okolních vesnic Václavovice a Bartovice, byla mezi léty 1855 a 1856 postavena první nová zděná škola, která byla součástí základní školy (tzv. Stará škola) do roku 2001. Se zvyšováním se rychle rozšiřovala a již v roce 1875 měla čtyři třídy. S ohledem na to, že počet dětí stále rostl, byla otevřena i nová dvoutřídková v Šenově – Podlesí, která je jako odloučené pracoviště součástí základní školy dodnes. V roce 1938 byl Šenov rozdělen mezi ČSR a Polsko, to vedlo k přesídlování obyvatel do české části

a k dalšímu vzrůstu počtu žáků, a tak radní rozhodli zřídit novou měšťanskou školu. Pro realizaci výuky žáků byly využívány náhradní prostory v obci.

Teprve až v roce 1958 byla zahájena výstavba současné školy. Současná hlavní budova na Radničním náměstí byla slavnostně otevřena 2. září 1962, kdy byl zprovozněn první pavilon s 9 třídami, v zimních měsících pak také druhý pavilon. Původní budova byla rozvržena do dvou jednopatrových pavilonů, spojených dlouhou chodbou, a tělocvičny. Nacházelo se zde 17 tříd, dvě odborné učebny, dvě dílny, tělocvična, pracovny – kabinety pro jednotlivé předměty, družina, knihovna, klubovna. S ohledem na rostoucí populaci prošla škola několika přístavbami. První významná stavební přeměna proběhla v polovině 90. let, kdy byl první pavilon zvýšen o další patro s učebnami. Další významná přístavba proběhla v roce 2004, která propojila jídelnu a tělocvičny s pavilony školy. V této části tak vznikly prostory pro dílny, gymnastický sál, knihovnu, školní družinu, technické zázemí. Poslední rozšíření o nové učebny proběhlo v roce 2017 rekonstrukcí a rozšíření počtu učeben přístavbou dalšího patra druhého pavilonu a rekonstrukcí školní jídelny provedené v roce 2018. V roce 1999 také došlo ke spojení školy na Radničním náměstí se školou na ulici Těšínská v jednu základní školu.

Počet žáků již několik let přibývá, znázorněno v Grafu č. 4. 1, což je způsobeno nejen demografickým vývojem města, ale také atraktivní lokalitou, která láká k příchodu nových obyvatel. V současné době školu navštěvuje 773 žáků, kteří využívají 30 kmenových tříd (z toho je 7 na odloučeném pracovišti) a dalších 10 odborných učeben. Pro mimoškolní aktivity a tělesnou výchovu slouží žákům celkem 3 tělocvičny, gymnastický sál a venkovní sportovní areál.

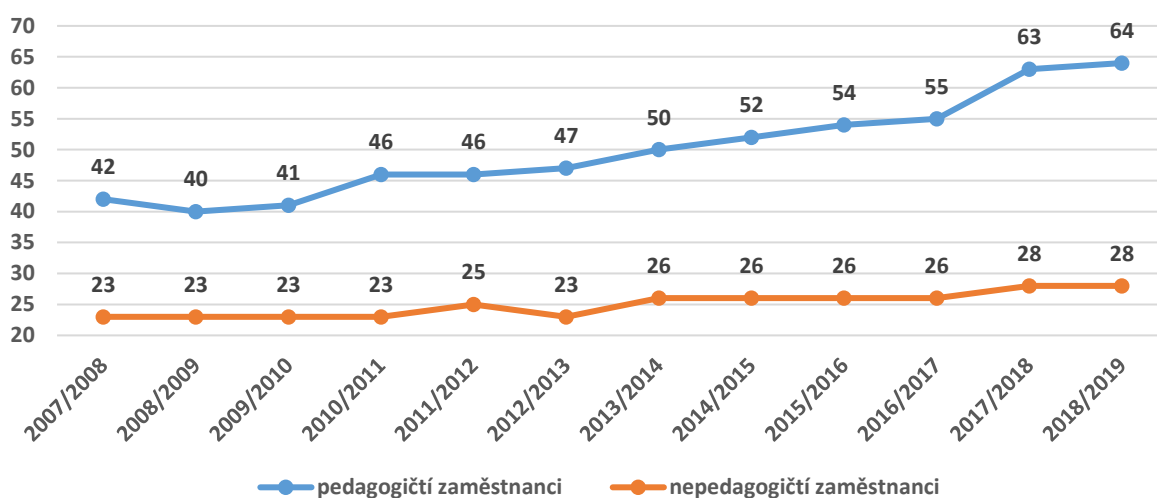
Graf č. 4. 1 Vývoj počtu žáků



Zdroj: Vlastní zpracování

O kvalitní a odbornou výuku se stará početný pedagogický sbor složený z kvalifikovaných učitelů, vychovatelů a asistentů, jejichž počet je podle poslední dostupné výroční zprávy 64. K zaměstnancům školy patří také nepedagogičtí zaměstnanci, kteří zajišťují provoz školy a jejichž počet postupně narůstal na současných 28. Vývoj počtu pedagogických a nepedagogických zaměstnanců je znázorněn v Grafu č. 4. 2. Všichni zaměstnanci školy vytváří bezpečné a přívětivé podmínky pro rozvoj dětí navštěvujících školu.

Graf č. 4. 2 Pedagogičtí a nepedagogičtí zaměstnanci



Zdroj: Vlastní zpracování

5 Analýza současného systému hodnocení zaměstnanců

V této kapitole diplomové práce je podrobně popsán proces systému hodnocení pedagogických i nepedagogických pracovníků ve vybrané vzdělávací instituci. Cílem této kapitoly je popsat současný systém hodnocení zaměstnanců, který bude následně na základě dotazníkového šetření zanalyzován. S hodnotitelem bude proveden polostrukturovaný rozhovor. V této části je čerpáno převážně z interních zdrojů. Základní škola v Šenově má momentálně 92 zaměstnanců, z toho 64 pedagogických a 28 nepedagogických, a všichni procházejí systémem hodnocení pracovníků.

5.1 Popis současného systému hodnocení pedagogických pracovníků

Hodnocení pracovníků je systematický proces, který je v této příspěvkové organizaci využíván ke zjištění toho, jak pracovníci plní své povinnosti, a především také k profesnímu rozvoji zaměstnanců. Současně systém hodnocení slouží jako podklady pro jejich odměňování nejen formou osobních příplatků, ale i formou mimořádných odměn, které jsou stanovovány podle aktuálních výsledků. Osobní příplatky v sobě zahrnují i další položky, které se týkají mimořádných funkcí učitele jako je např. třídnictví, tiskový mluvčí, správcovství kabinetů, apod nebo také činností, které nemají charakter pedagogické práce jako je např. vytváření výzdoby školy, péče o květiny apod. Všechny personální záležitosti spadají do kompetencí ředitelky školy.

Hodnocení zaměstnanců probíhá jak formálně, tak i neformálně. K formálnímu hodnocení dochází minimálně třikrát ročně buď metodou hospitace ředitele, vzájemných hospitací nebo sebehodnocením. K neformálnímu hodnocení každý týden, kdy prostřednictvím provozní a pedagogické porady ředitelka školy podává zpětnou vazbu za uplynulý týden a vyzdvihne úspěchy či neúspěchy jednotlivců. Toto neformální hodnocení se nijak nezaznamenává.

Na Základní škole v Šenově hodnotí pedagogické pracovníky přímý nadřízený, tedy paní ředitelka, která je nejkompetentnější k tomu, aby své zaměstnance ohodnotila spravedlivě. Ta také dělá závěrečné vyhodnocování všech podkladů. Dále hodnocení probíhá rovněž mezi kolegy, kdy se členové učitelského sboru hodnotí navzájem. Tyto vzájemné hospitace probíhají třikrát až čtyřikrát za školní rok. Tento způsob hodnocení stmeluje tým a upevňuje vztahy mezi učitelským sborem. V neposlední řadě zaměstnanci hodnotí sami sebe formou sebehodnocení.

Ředitelka školy je hodnocena prostřednictvím České školní inspekce a také zřizovatelem, městem Šenov. Česká školní inspekce provádí hodnocení jednou za šest let. Zřizovatel poté jednou ročně, zpravidla v srpnu nebo září, kdy si ředitelka školy musí obhájit svou výroční zprávu.

5.1.1 Hodnotící rozhovor pedagogických pracovníků

Formální hodnocení pedagogických zaměstnanců probíhá především na základě hodnotících pohovorů, na začátku školního roku, kdy se ředitelka školy setká s každým pedagogickým zaměstnancem zvlášť, se kterým zkonzultuje poznatky o pracovní výkonnosti a osobním postoji hodnoceného a také schválí stanovené priority a cíle pro daný školní rok, které jsou zaznamenány v přehledovém listu, který je zobrazen v Příloze č.1. V první řadě jsou prodiskutovány požadavky na průběh standardního školního roku a vytyčeny další školní aktivity, na kterých se daný pedagog bude podílet. Dalším bodem je přidělení prostoru školy, jako např. starost a péče o přidělenou třídu a zodpovědnost za její stav. Poslední významnou částí je výběr oblasti dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků (dále jako DVPP), které bude sloužit k dalšímu profesnímu rozvoji hodnoceného.

Cílem hodnotícího rozhovoru je prodiskutovat pracovní výkon dotyčného, efektivitu výuky a po vzájemné dohodě stanovit cíle pro daný školní rok. Dalším stěžejním cílem je provést sebereflexi zaměstnancovy práce.

5.1.2 Hospitace

Hospitace jsou běžnou a nedílnou součástí hodnocení školy, které jsou předem ohlášeny a probíhají každý rok. Hospitace se dělají buď vzájemné mezi učiteli nebo ředitelkou školy. Jsou realizovány v rámci jednoho ročníku či stejného předmětu. Rovněž jsou prolínány mezi prvním a druhým stupněm, tzn. že učitelé prvního stupně mohou hospitovat na druhém stupni a naopak. Vzájemné hospitace se uskutečňují třikrát až čtyřikrát ročně, ředitelkou školy jednou ročně nebo dle potřeby, záleží na zkušenostech daného pedagogického pracovníka. Zpravidla pokud je zaměstnanec ve škole krátkou dobu, je začínající pedagog nebo má problémovou třídu či na stížnosti rodičů hospitace probíhají častěji. Průběh hospitační činnosti je zaznamenáván do formuláře, který se nachází v Příloze č. 2.

Po hospitaci by měl následovat pohospitační rozhovor, který bývá většinou ještě ten den. Ne vždy je však nutný, pokud vše proběhlo v pořádku a nedošlo k pochybení ze strany pedagoga, rozhovor se neuskuteční. V tomto rozhovoru jsou prodiskutovány jak nedostatky,

tak i klady. Hovoří se např. o průběhu hodiny, metodách výuky, práce se třídou, pozornosti žáků a naplní školního vzdělávacího programu.

Cílem hospitace je zjištění, jak daný pedagog vyučuje, jaké používá k tomu metody, získání přehledu kvality práce zaměstnanců, klimatu třídy. Může sloužit také jako podklad pro DVPP a v rámci vzájemné hospitace zajišťuje inspiraci a další vzdělávání.

5.1.3 Sebehodnocení

Dalším krokem je vyplnění sebehodnotícího listu znázorněného v Příloze č. 3., který se vyplňuje na konci každého pololetí. Na tomto listu každý pedagogický pracovník zaznamená aktivity a činnosti, které provedl v průběhu hodnoceného pololetí. Na základě tohoto vyplněného listu ředitelka školy provede porovnání s přehledovým listem, ze kterého vyplyne splnění či nesplnění vytyčeného cíle a provede výsledné hodnocení.

5.1.4 Portfolio učitele

Každý pedagogický pracovník si vede své portfolio, které dokumentuje postup profesního rozvoje pracovníka. Do tohoto portfolio je zakládáno každé sebehodnocení ode dne nástupu do práce. Portfolio je dokladem toho, jak zaměstnanec přispívá svou pedagogickou činností k cílům školy. Využívá se při hodnotících rozhovorech a také je prezentačním podkladem učitele/asistenta/vychovatele k jeho pedagogické činnosti. Do portfolio jsou zařazeny taky anotace kurzů DVPP a osvědčení o účasti v těchto kurzech, kterých se pedagogický pracovník zúčastnil. Mohou tam být zařazeny taky stručné záznamy ohledně různých větších akcí školy, na kterých se pracovník podílel, anebo taky cokoliv jiného dle uvážení jedince.

5.2 Popis současného systému hodnocení nepedagogických pracovníků

Hodnocení nepedagogických pracovníků se nepřikládá příliš velká váha, a to z důvodu, že výsledky hodnocení mají minimální vliv na výši osobního příplatku. Proto probíhá dvakrát ročně pouze metodou hodnotícího rozhovoru. Samotnou práci nepedagogických pracovníků kontrolují přímí vedoucí. Za školní jídelnu je to vedoucí školní jídelny, za ostatní zaměstnance školnice. Tito vedoucí zaměstnanci zadávají úkoly a kontrolují provedenou práci. Hodnotící rozhovor s ředitelkou školy je pouze formální záležitost spojená se společnou akcí s vedením školy.

Hodnotící rozhovor u nepedagogických zaměstnanců probíhá buď individuálně nebo hromadně. Ředitelka školy objektivně hodnotí pracovní výkon. Pracovníci jsou hodnoceni

v oblastech jako je kvalita a rychlost provedené práce a zároveň také jak svědomitě a spolehlivě svou práci vykonávají a zda splňují dohodnuté cíle. Rozhovor trvá většinou do 30 minut a je pro pedagogické pracovníky příležitostí pro „přátelský“ rozhovor, kde můžou vyjádřit svůj názor a sdělit nadřízenému své potřeby.

5.3 Výzkumné metody

Cílem této práce je upravit systém hodnocení zaměstnanců ve vzdělávací instituci. Pokud zmíněného cíle chceme dosáhnout, musíme nejdříve zhodnotit současný stav. Musíme zjistit, jestli je tento systém vhodný, funkční, spravedlivý a motivuje zaměstnance k vyššímu výkonu. Ke zjištění dojdeme výběrem vhodných výzkumných metod a výzkumných otázek. Vzhledem k tomu, že závěrečné hodnocení provádí ředitelka školy, tedy pouze jedna osoba, je vybrána metoda polostrukturovaného rozhovoru. Abychom ale na toto hodnocení zjistili také názory zaměstnanců, kterých už je větší počet, je použito dotazníkové šetření.

S ohledem na cíl práce byly tedy stanoveny tři následující výzkumné otázky:

Otázka č. 1 – Jsou zaměstnanci ZŠ Šenov obeznámeni se současným systémem hodnocení?

Otázka č. 2 – Jsou hodnocení pracovníci spokojeni se současným systémem hodnocení?

Otázka č. 3 – Motivuje současný systém hodnocení zaměstnance k profesnímu rozvoji?

5.3.1 Polostrukturovaný rozhovor

První metodou pro sběr dat, která byla zvolena pro tuto diplomovou práci, je metoda polostrukturovaného rozhovoru. Tato metoda byla vybrána zejména proto, že se autorka práce nemusela přesně držet připraveného seznamu otázek a umožnila tak více prostoru a volnosti odpovědi dotazované, tedy ředitelce školy. Díky polostrukturovanému rozhovoru bylo zjištěno mnoho doplňujících odpovědí, tím se stala výsledná analytická část propracovanější. Otázky pro tento rozhovor se nacházejí v Příloze č. 4.

5.3.2 Dotazníkové šetření

Druhou zvolenou metodou pro sběr dat bylo dotazníkové šetření. Pro výzkum byla zvolena varianta tištěného dotazníku. Šetření proběhlo ve škole anonymně v měsíci dubnu. Dotazníky byly rozdány v tištěné formě všem 92 pracovníkům Základní školy v Šenově. Protože ve vzdělávací instituci probíhá hodnocení zaměstnanců jinak pro pedagogické a jinak pro nepedagogické zaměstnance, byly vytvořeny dva druhy dotazníků. Oba dotazníky se skládají z otázek uzavřených, otevřených a polouzavřených.

Dotazník pro pedagogické zaměstnance, jenž je zobrazen v Příloze č. 5, se skládá z 22 otázek a je rozdělen do několika částí. První část se zaměřuje na systém hodnocení na dané škole všeobecně, další část otázek se zabývá jednotlivými metodami, které jsou v současném systému hodnocení využity. V této části se tedy nacházejí otázky ohledně hospitace, hodnotícího pohovoru, sebehodnocení a v poslední části dotazníku se nacházejí identifikační otázky.

Dotazník pro nepedagogické zaměstnance (viz Příloha č. 6) obsahuje 18 otázek. Ty jsou rozděleny obdobně jako u dotazníku pro pedagogické zaměstnance s tím rozdílem, že v části, která se zabývá otázkami využitých metod, zůstaly jen dotazy ohledně hodnotícího rozhovoru.

5.3.3 Výsledky výzkumných metod

Základním souborem pro tento dotazník byli všichni zaměstnanci školy, tedy 92 respondentů. Dotazník byl předán 64 pedagogickým a 28 nepedagogickým zaměstnancům a na vyplnění jim stačily pouze dva dny. Výzkumný vzorek je 84 pracovníků. Celková návratnost je 91,3%. Od pedagogických pracovníků se vrátilo 58 dotazníků, návratnost je 90,6% a od nepedagogických 26, tedy 92,9%. Výsledky dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru jsou seřazeny, vyhodnoceny zvlášť a následně v kapitole, která shrnuje výsledky dotazníkového šetření, jsou porovnány. Pro lepší přehled jsou otázky také graficky zpracovány.

Pro výstup dotazníkového šetření jsou také vyhotoveny kontingenční tabulky, které jsou vytvořeny zvlášť pro pedagogické a nepedagogické zaměstnance. Kontingenční tabulky pro pedagogické zaměstnance jsou k dispozici v Příloze č. 7 a jsou tříděny dle pohlaví, odpracované doby a pracovní pozice. Kontingenční tabulky, které jsou vytvořeny pro nepedagogické zaměstnance lze nalézt v Příloze č. 8. Vzhledem k tomu, že dotazník pro nepedagogické zaměstnance vyplnily pouze ženy, jsou tyto tabulky tříděny pouze dle odpracované doby a pracovní pozice.

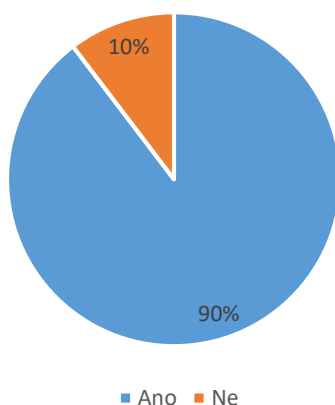
Vyhodnocení dotazníků pro pedagogické pracovníky

V následující části budou vyhodnoceny výsledky dotazníkového šetření pro pedagogické zaměstnance. V první části dotazníku nalezneme odpověď na výzkumnou Otázku č. 1, zda jsou zaměstnanci školy obeznámeni se současným systémem hodnocení.

Otázka č. 1 Jste seznámeni se systémem hodnocení zaměstnanců na této škole?

Z polostrukturovaného rozhovoru s ředitelkou školy by všichni zaměstnanci měli být seznámeni se systémem hodnocení zaměstnanců na této škole. Jak můžeme vidět v Grafu č. 5. 1 z dotazníkového šetření vyplynulo najevo, že pedagogičtí pracovníci se systémem hodnocení většinou opravdu seznámeni jsou. 52 (90%) zaměstnanců systém zná a pouze 6 (10%) pracovníků systém hodnocení nezná.

Graf č. 5. 1 Znalost systému hodnocení zaměstnanců pedagogických pracovníků

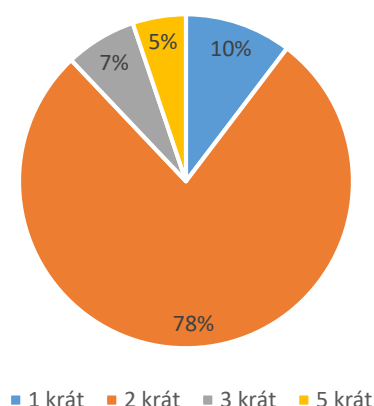


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2 Jak často probíhá hodnocení?

Hodnocení zaměstnanců na Základní škole v Šenově by dle tvrzení ředitelky školy mělo probíhat obvykle třikrát za každý školní rok. Hodnocení však může probíhat i častěji (podle potřeby), například metodou hospitace. Z Grafu č. 5. 2 je možno vidět, že větší polovina, konkrétně 45 (78%) pedagogických zaměstnanců, nepotvrdila výpověď ředitelky, protože zvolila odpověď, že hodnocení zaměstnanců probíhá dvakrát za školní rok. Tato mylná odpověď může být způsobena tím, že pedagogičtí zaměstnanci nejsou důkladně seznámeni se systémem hodnocení, i když v předchozí otázce tvrdí opak. 9 respondentů tvrdí, že hodnocení probíhá častěji. 3 (5%) z nich uvedli pětkrát a 4 (7%) třikrát. Tato otázka byla otevřená.

Graf č. 5. 2 Frekvence hodnocení pedagogických pracovníků

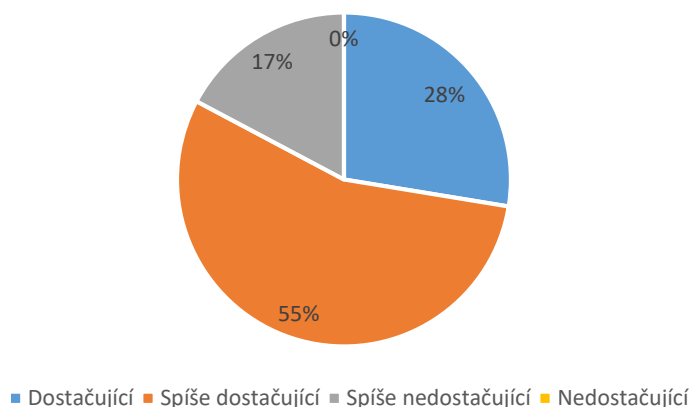


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 3 Uvedená frekvence je podle Vás:

Tato uzavřená otázka byla zaměřena na to, zda dotazovaným uvedená frekvence přijde dostačující. Výsledek této otázky je zaznamenán v Grafu č. 5. 3 a můžeme z něj vyčíst, že pro více než polovinu respondentů, konkrétně 32 (55%) je frekvence spíše dostačující. 16 (28%) pedagogickým zaměstnancům přijde frekvence dostačující a 10 (17%) spíše nedostačující. Ani jeden respondent neuvedl, že frekvence hodnocení systému zaměstnanců je nedostačující.

Graf č. 5. 3 Dostatečnost frekvence hodnocení pro pedagogické pracovníky



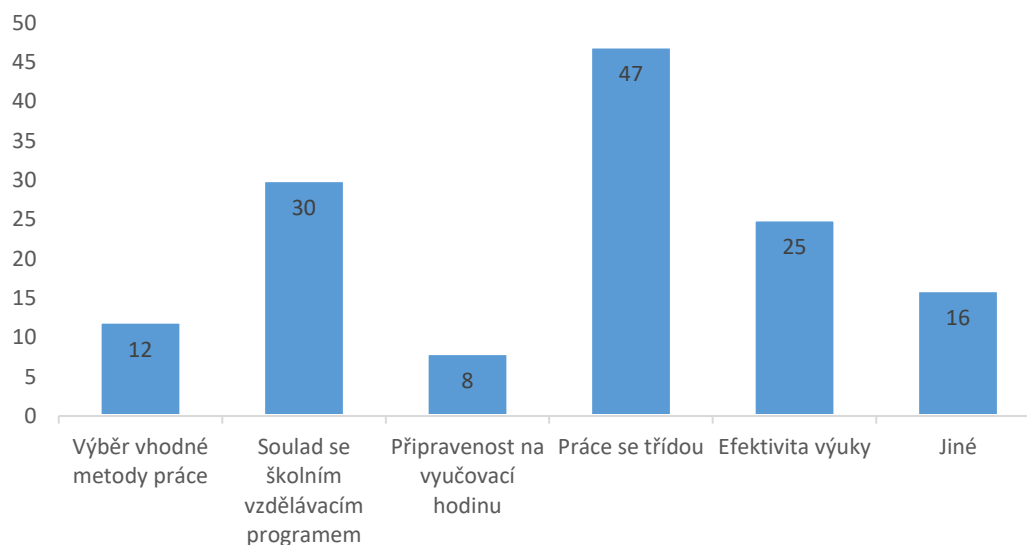
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 4 V jakých oblastech jste hodnoceni?

Z rozhovoru s ředitelkou školy bylo zjištěno, že zaměstnanci nemají přesně stanovená kritéria hodnocení, ale že jsou hodnoceni podle toho, co si uvedou v přehledovém a sebehodnotícím formuláři. Nejčastější oblasti, které bývají hodnoceny jsou: výběr vhodné metody práce, soulad se školním vzdělávacím programem, připravenost na vyučovací hodinu,

práce se třídou a efektivita výuky. U této otázky mohlo být zvoleno více odpovědí a jsou znázorněny v Grafu č. 5. 4. Nejčtenější oblasti, které byly zvoleny 47 (81%) respondenty, byla práce se třídou a následně 30 (52%) dotazovanými, a to je soulad se školním vzdělávacím programem (zkráceně ŠVP). 25 (43%) zaměstnanců uvedlo efektivitu výuky, 12 (21%) výběr vhodné metody práce a 8 (14%) připravenost na vyučovací hodinu. Možnost jiné byla zvolena 16 (28%) pracovníky.

Graf č. 5. 4 Oblasti hodnocení pedagogických pracovníků



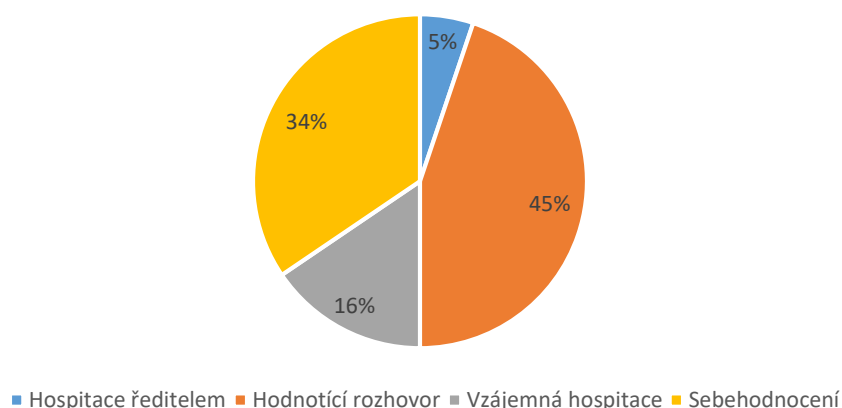
Zdroj: Vlastní zpracování

V následující části dotazníku byly otázky zaměřené na konkrétní metody hodnocení zaměstnanců, které jsou na ZŠ Šenov využívány. Tyto otázky by nám měly umožnit odpověď na stanovenou výzkumnou Otázku č. 2, zda jsou zaměstnanci se současný systém hodnocení spokojeni.

Otázka č. 5 Která metoda hodnocení Vám nejvíce vyhovuje?

Ředitelka školy v polostrukturovaném rozhovoru uvedla, že mezi metody hodnocení, které využívá, patří hospitace ředitelem školy, vzájemné hospitace učitelem, hodnotící pohovor a sebehodnocení. V této otázce byly tyto metody posouzeny podle toho, která nejvíce vyhovuje pedagogickým zaměstnancům (viz Graf č. 5. 5). Nejčastější odpověď byla vybrána 26 (45%) pedagogickými pracovníky, a to je metoda hodnotícího rozhovoru. 20 (34%) respondentům nejvíce vyhovuje sebehodnocení. 12 dotazovaných pak odpovědělo, že jim nejvíce vyhovuje metoda hospitace. 9 (16%) z nich bylo pro vzájemnou hospitaci a pouze 3 (5%) pro hospitaci ředitelkou školy.

Graf č. 5. 5 Vyhovující metoda hodnocení pro pedagogické pracovníky

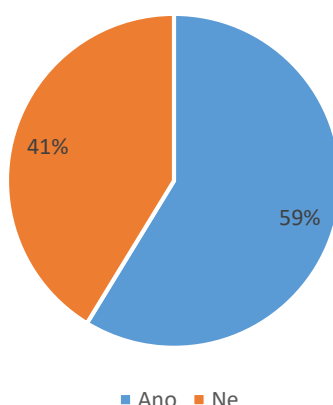


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 6 Považujete hospitaci v hodině za přínosnou?

Následující 2 otázky byly zaměřeny na konkrétní metodu hodnocení, kterou je hospitace. V Grafu č. 5. 6. můžeme vidět, že hospitace v hodině je přínosná pro 37 (59%) dotazovaných. 21 (41%) pedagogických pracovníků pak považuje hospitace za nepřínosnou.

Graf č. 5. 6 Přínosnost hospitace v hodině pro pedagogické pracovníky



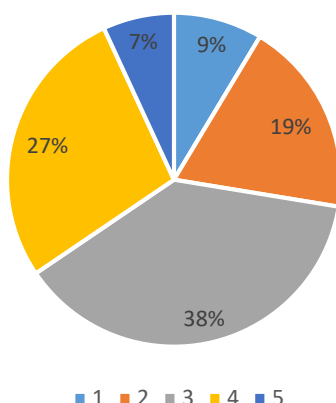
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 7 Na stupnici 1–5 ohodnoťte, jak hospitační hodina ovlivňuje Vaši přípravu na hodinu.

Další otázkou v dotazníku bylo ohodnocení vlivu hospitace na přípravu v hodině pomocí hodnotící škály. Tato otázka měla za úkol zjistit, zda příprava na hodinu je nějak ovlivněna, pokud je hospitace nahlášena. Dotazovaní měli tento vliv ohodnotit na stupnici 1–5. Pokud respondenti zvolili odpověď 1, znamenalo to nejmenší ovlivnění, pokud naopak 5, příprava na hodinu je hospitací ovlivněna nejvíce. Výsledek této odpovědi je znázorněn v Grafu č. 5. 7. Z tohoto grafu můžeme vidět, že ohlášená hospitace 5 (9%) pedagogických

pracovníků vůbec neovlivňuje. Dalších 11 (19%) zaměstnanců ovlivnitelnost ohodnotilo číslem 2, což znamená, že je hlášená hospitace převážně neovlivňuje. 22 (38%) respondentů zvolilo neutrální odpověď. 16 (27%) dotazovaných je částečně ovlivněno a 4 (7%) respondenti tvrdí, že pokud bude v hodině probíhat hospitace, jejich přípravu na vyučovací hodinu to silně ovlivní.

Graf č. 5. 7 Vliv hospitace na přípravu v hodině



Zdroj: Vlastní zpracování

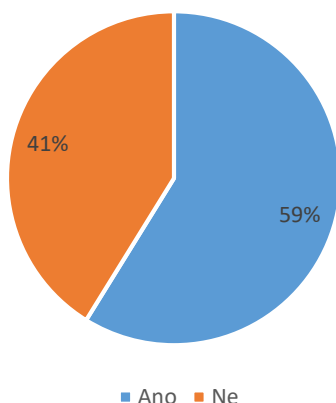
Následující 4 otázky se týkaly hodnotícího pohovoru. Dotazovaní se měli vyjádřit, zda se připravují na tento pohovor, jak dlouho hodnotící pohovor s ředitelkou školy trvá, zda měli možnost vyjádřit se k výsledkům hodnocení. Následovala otázka ohledně atmosféry rozhovoru.

Dle ředitelky školy hodnotící pohovor probíhá na začátku každého školního roku a trvá přibližně půl hodiny. V tomto rozhovoru si nejprve ředitelka školy ověří kompetence zaměstnance a zda je dotýčný spolehlivě plní. Dále jsou stanoveny cíle, kterých by měl pracovník dosáhnout a také další možnosti vzdělávání. Tento pohovor probíhá v ředitelně školy a je veden v uvolněné a profesionální atmosféře. Ředitelka se na pohovor připravuje a umožňuje hodnoceným vyjádřit se k výsledkům.

Otázka č. 8 Připravujete se na hodnotící rozhovor?

Tato otázka byla uzavřená se dvěma možnostmi odpovědi. Výsledek je zobrazen v Grafu č. 5. 8. Větší polovina, respektive 30 (59%) pedagogických zaměstnanců se na hodnotící pohovor připravuje. Zbýlých 28 (41%) pracovníků se na tento rozhovor vůbec nepřipravuje.

Graf č. 5. 8 Přípravenost pedagogických pracovníků na hodnotící pohovor

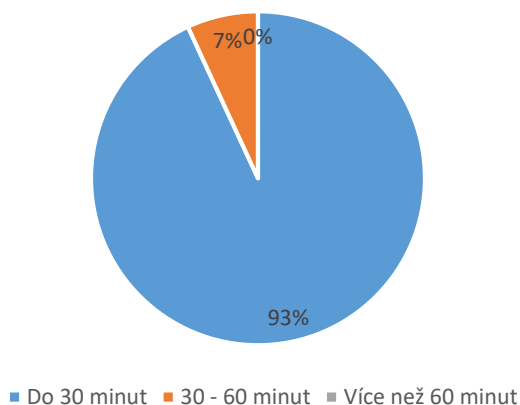


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9 Jak dlouho probíhá hodnotící rozhovor

Otázka č. 9 se zaměřovala na délku hodnotícího rozhovoru. Dle ředitelky školy hodnotící pohovor trvá přibližně 30 minut, což jak můžeme vidět na Grafu č. 5. 9, pedagogičtí zaměstnanci potvrdili. 54 (93%) respondentů odpovědělo, že rozhovor trvá do 30 minut a pouze 4 (7%) pracovníci tvrdí, že 30–60 minut. Možnost déle než 60 minut nezvolil ani jeden dotazovaný.

Graf č. 5. 9. Délka hodnotícího pohovoru pedagogických pracovníků

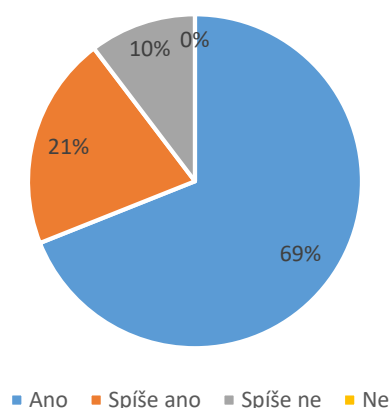


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 10 Máte možnost vyjádřit se k výsledkům hodnocení?

Jak můžeme vidět v Grafu č. 5. 10, na tuto uzavřenou otázku odpovědělo 40 (69%) pedagogických zaměstnanců možností a, tedy že mají možnost se vyjádřit k výsledkům hodnocení. Spíše ano potom zvolilo 12 (21%) pracovníků. Pouze 6 (10%) respondentů tvrdí, že spíše neměli možnost se k výsledkům hodnocení vyjádřit.

Graf č. 5. 10 Možnost vyjádření se k výsledkům hodnocení pedagogických pracovníků

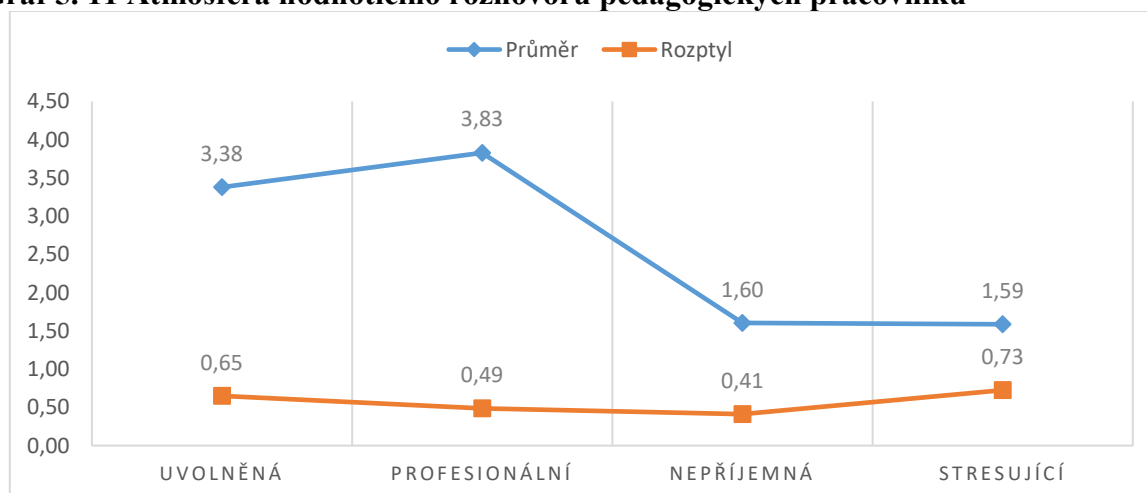


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 11 Na stupnici 1–5 ohodnoťte atmosféru hodnotícího rozhovoru.

Další otázkou v dotazníku pro pedagogické zaměstnance bylo ohodnocení atmosféry hodnotícího rozhovoru pomocí škály. Každou možnost měli respondenti ohodnotit na stupnici 1–5, kdy 1 znamenalo nejméně a 5 nejvíce. Následně tedy bylo 58 odpovědí u každé možnosti. Každá varianta odpovědi byla následně vyhodnocena pomocí aritmetického průměru – *hodnota, která byla vypočtena součtem všech hodnot a posléze vydělena jejich celkovým počtem* a rozptýlu – *jak moc jsou hodnoty v našem souboru rozptýleny* (viz Graf č. 5. 11). Z grafu lze vidět, že profesionální atmosféra získala nejvyšší hodnocení. Její aritmetický průměr je 3,8. Následovala potom atmosféra uvolněná. Atmosféra hodnotícího rozhovoru pro respondenty nebyla ani nepříjemná ani stresující. Z hlediska rozptýlu je soubor nejvíce rozptýlen u atmosféry stresující a nejméně u atmosféry nepříjemné.

Graf 5. 11 Atmosféra hodnotícího rozhovoru pedagogických pracovníků

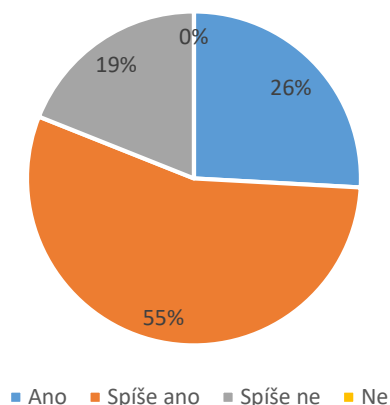


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 12 Je pro Vás sebehodnocení motivující?

Otázka č. 12 se vztahovala k sebehodnocení. Měla za úkol zjistit, zda pedagogické pracovníky motivuje vyplňování sebehodnotících formulářů. Jak můžeme vidět v Grafu č. 5. 12, 47 (81%) zaměstnanců uvedlo, že pro ně sebehodnocení motivující je. 6 (19%) pedagogických pracovníků spíše sebehodnocení nemotivuje.

Graf č. 5. 12 Motivace sebehodnocení pedagogických pracovníků

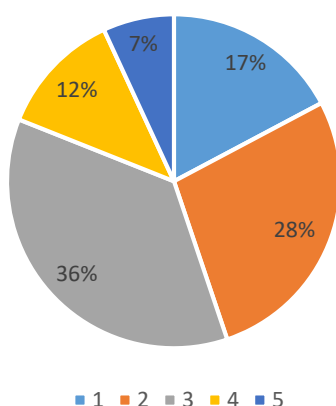


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 13 Na stupnici 1–5 ohodnoťte, jak důkladně si vedete Vaše portfolio.

Tato otázka se zabývala portfoliem pedagogického pracovníka. Na stupnici 1–5, kdy 1 znamenalo nejméně a 5 nejvíce, měli respondenti vybrat, jak důkladně si vedou své portfolio. Výsledek odpovědi je zaznamenán v Grafu č. 5. 13. Bylo zjištěno, že pouze 4 (7%) zaměstnanci si vedou své portfolio opravdu důkladně a 7 (12%) pracovníků svému portfoliu věnuje pozornost, ale ne až tak velkou. Většina, přesně 21 (36%) respondentů, se opět držela neutrální středové odpovědi, jak tomu bylo i u otázky č. 8, která byla stejného typu. 26 (45%) zaměstnanců si své portfolio důkladně nevede.

Graf č. 5. 13 Důkladnost vedení portfolia pedagogických pracovníků



Zdroj: Vlastní zpracování

Z následujících dvou otázek zjistíme odpověď na výzkumnou Otázku č. 2, zda jsou pracovníci motivováni systémem hodnocení, který je na ZŠ Šenov realizován.

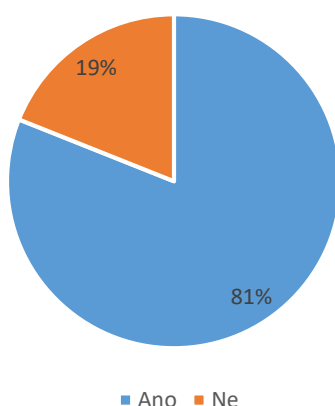
Otázka č. 14 Jaký má pro Vás hodnocení přínos?

Tato otázka byla otevřeného typu a neodpověděli na ni všichni dotazovaní, ale pouze 53 zaměstnanců. Návratnost pro Otázku č. 14 je tedy pouze 82,8%. Respondenti odpovídali převážně obdobně. Pro většinu z nich, přesně 24 (45,3%), má hodnocení zaměstnanců motivující význam. Jiní zase uvedli, že díky této zpětné vazbě se mohou nad sebou zamyslet a dále se posouvat a zdokonalovat. Pro další pedagogické zaměstnance má hodnocení význam odměny, která přijde po ukončení hodnotícího procesu. Někteří respondenti také odpověděli, že díky hodnocení zjistí, zda si jich nadřízený váží. 3 (5,6%) dotazovaní uvedli, že pro ně systém hodnocení zaměstnanců nemá žádný význam a 1 (1,8%) respondent odpověděl, že neví, jaký má pro něj hodnocení přínos.

Otázka č. 15 Projevují se výsledky hodnocení ve Vašem odměňování?

Z polostrukturovaného rozhovoru vyšlo najevo, že existují směrnice na odměňování pedagogických zaměstnanců, kterých se ředitelka školy musí držet. Systém odměňování ale není významně propojen s hodnocením zaměstnanců. Tato dichotomická otázka potvrzuje tvrzení ředitelky školy, což můžeme i vidět v Grafu č. 5. 14. 47 (81%) pedagogických zaměstnanců zvolilo možnost a, tedy že výsledky hodnocení se projevují v jejich odměňování. Pouze 11 (19%) pedagogických pracovníků zvolilo druhou možnost, a to, že se výsledky hodnocení v jejich odměňování neprojevují.

Graf. č 5. 14 Výsledky hodnocení a odměny

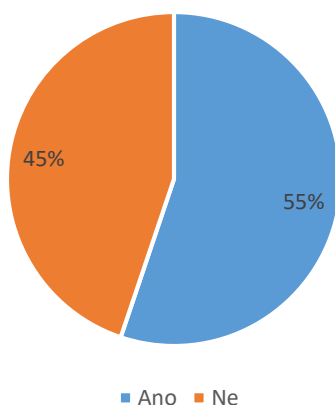


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 16 Myslíte si, že je systém hodnocení spravedlivý?

Této dichotomické otázky se zúčastnilo všech 58 dotazovaných a je zobrazena v Grafu č. 5. 15 První odpověď, tedy systém hodnocení je spravedlivý, zvolilo 32 (55%) dotazovaných. Zbýlých 26 (45%) pedagogických pracovníků si myslí, že systém hodnocení zaměstnanců spravedlivý není.

Graf č. 5. 15 Spravedlivost systému hodnocení pedagogických pracovníků



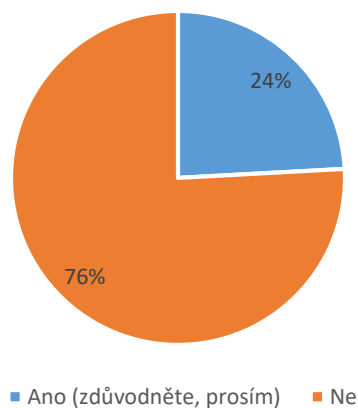
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 17 Je něco, co byste změnili na současném systému hodnocení?

Tato otázka byla polouzavřeného typu. Respondenti byli dotázáni na to, zda by změnili současný systém hodnocení. Pokud zvolili možnost ano, mohli tuto odpověď odůvodnit. Výsledek této otázky je znázorněn v Grafu č. 5. 16. Můžeme z něj vyčíst, že 44 (76%) pedagogických zaměstnanců by nic na současném systému hodnocení nezměnili. Zbýlých 14 (24%) by systém změnili. Mezi důvody, co by na současném systému změnili, bylo především (5 stejných odpovědí) nastavení kritérií podle kterých budou hodnoceni.

Dalšími změnami by mělo být hodnocení podle skutečné práce s dětmi, větší zaměření na výsledky v práci a zavedení hodnotícího rozhovoru na konci školního roku místo na začátku.

Graf č. 5. 16 Změna současného systému hodnocení pedagogických pracovníků



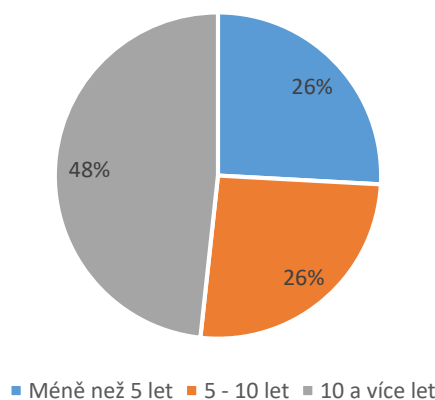
Zdroj: Vlastní zpracování

V poslední části dotazníku pedagogických pracovníků se nachází otázky identifikační. Ty jsou položeny tak, abychom zjistili, jak dlouho zaměstnanci ve škole už pracují, jaká je jejich pracovní pozice, pohlaví a také nejvyšší dosažené vzdělání respondentů.

Otázka č. 18 Jak dlouho ve škole pracujete?

V Grafu č. 5. 17 můžeme vidět, že respondenti, kteří odpovídali na tento dotazník, jsou na Základní škole v Šenově převážně dlouhodobě. 28 (48%) pedagogických zaměstnanců na škole pracuje již více než 10 let. 15 (26%) zaměstnanců je zde zaměstnáno 5 – 10 let a také 15 (26%) pracovníků je tu méně než 5 let.

Graf č. 5. 17 Jak dlouho ve škole pracujete

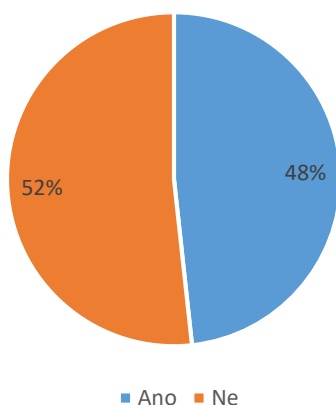


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 19 Došlo za tu dobu k nějaké změně systému hodnocení?

Další otázka se zaměřovala na změny systému hodnocení. Měla za úkol zjistit, zda systém hodnocení prošel nějakými změnami za poslední dobu. V Grafu č. 5. 18 lze vidět, že 28 (48%) pedagogických pracovníků tvrdí, že ke změně došlo. Tuto odpověď zvolili přesně ti zaměstnanci, kteří jsou na škole 10 a více let. Ostatní, přesně 30 (52%), zvolili druhou možnost, a to, že systém hodnocení zaměstnanců změnou ještě neprošel.

Graf č. 5. 18 Změna systému hodnocení pedagogických pracovníků

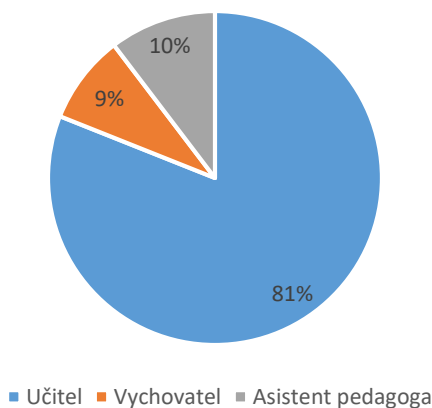


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 20 Jaká je Vaše pracovní pozice?

Bylo zjištěno (viz Graf č. 5. 19), že dotazníkového šetření se zúčastnilo 47 (81%) pedagogů, 5 (9%) vychovatelů a 6 (10%) asistentů učitele. Vzhledem k tomu, že na ZŠ Šenov jsou zaměstnání především pedagogové, není překvapující, že nejčastější odpověď této identifikační otázky je učitel.

Graf č. 5. 19 Pracovní pozice pedagogických pracovníků

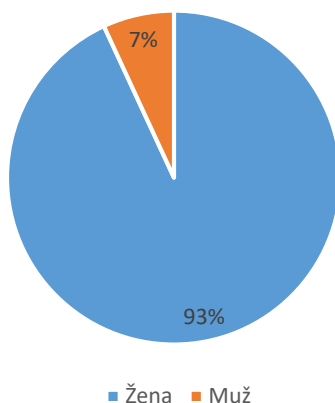


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 21 Jaké je Vaše pohlaví

Z 58 respondentů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření bylo 54 (93%) žen a 4 (7%) muži. Tuto skutečnost můžeme vidět v Grafu č. 5. 20.

Graf č. 5. 20 Pohlaví pedagogických pracovníků



Zdroj: Vlastní zpracování

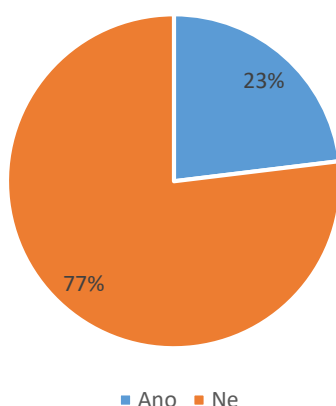
Vyhodnocení dotazníků pro nepedagogické pracovníky

V další části této kapitoly budou vyhodnoceny výsledky dotazníkového šetření nepedagogických pracovníků. Základní soubor je všech 28 nepedagogických zaměstnanců. Jak již bylo zmíněno na začátku kapitoly, z 28 dotazníků se vrátilo vyplněných 26. Návratnost je tedy 92,9 %. Odpovědi nepedagogických zaměstnanců se významně liší od odpovědí pedagogických zaměstnanců. V první části dotazníku se opět nacházejí vhodné odpovědi k výzkumné Otázce č. 1.

Otázka č. 1 Jste seznámeni se systémem hodnocení zaměstnanců na této škole?

Jak můžeme vidět v Grafu č. 5. 21, nepedagogičtí zaměstnanci tvrzení ředitelky školy vyvracejí. 20 (77%) zaměstnanců systém hodnocení pracovníků nezná. Pouze 6 (23%) pracovníků potvrzuje tvrzení ředitelky, a to že systém hodnocení znají.

Graf č. 5. 21 Znalost systému hodnocení zaměstnanců

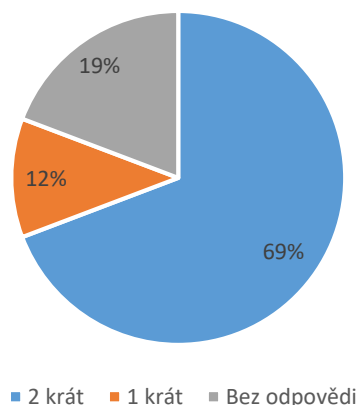


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2 Jak často probíhá hodnocení?

U nepedagogických pracovníků by dle ředitelky školy mělo hodnocení zaměstnanců probíhat dvakrát za školní rok. Této otevřené otázce se nezúčastnili všichni dotazovaní, ale pouze 21 respondentů. Návratnost je v tomto případě pouze 75%. Z Grafu č. 5. 22 lze vyčíst, že 18 (69%) nepedagogických zaměstnanců potvrzuje výpověď ředitelky, a to je, že hodnocení zaměstnanců probíhá dvakrát za školní rok. 3 (12%) pracovníci tvrdí, že hodnocení se uskutečňuje třikrát za školní rok. 5 (19%) dotazovaných na tuto otázku neodpovědělo vůbec a byli to stejní respondenti, kteří na předchozí otázku odpověděli, že se systémem hodnocení nejsou seznámeni.

Graf č. 5. 22 Frekvence hodnocení nepedagogických pracovníků



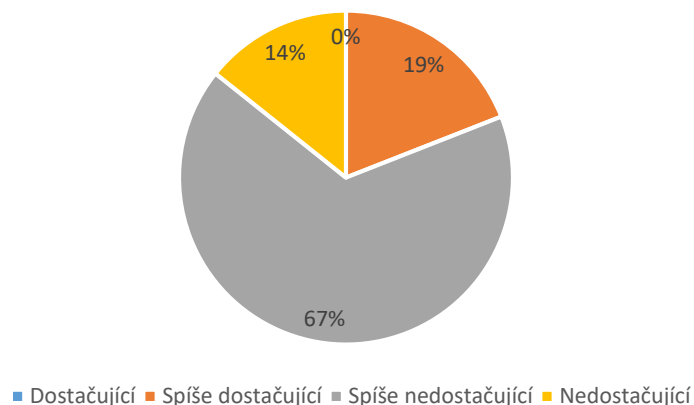
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 3 Uvedená frekvence je podle Vás:

Této otázce se opět nezúčastnili všichni dotazovaní. Přesně ti, co nevyplnili předchozí otázku, neuvodli odpověď ani zde. Návratnost v tomto případě byla opět 75%. U této polootevřené otázky lze vidět zásadní rozdíl mezi pedagogickými a nepedagogickými

zaměstnanci. Zatímco pedagogickým pracovníkům uvedená frekvence stačí, většině nepedagogickým pracovníkům, jak lze vidět v Grafu č. 5. 23, uvedená frekvence přijde spíše nedostačující. Pouze 4 (19%) respondentům přijde daná frekvence spíše dostačující. 14 (67%) dotazovaných tvrdí, že frekvence je spíše nedostačující a 3 (15%) si myslí, že je úplně nedostačující. U poslední možnosti respondenti mohli uvést, jak často by podle nich mělo hodnocení zaměstnanců probíhat, všichni tři uvedli, že čtyřikrát.

Graf č. 5. 23 Dostatečnost frekvence pro nepedagogické pracovníky

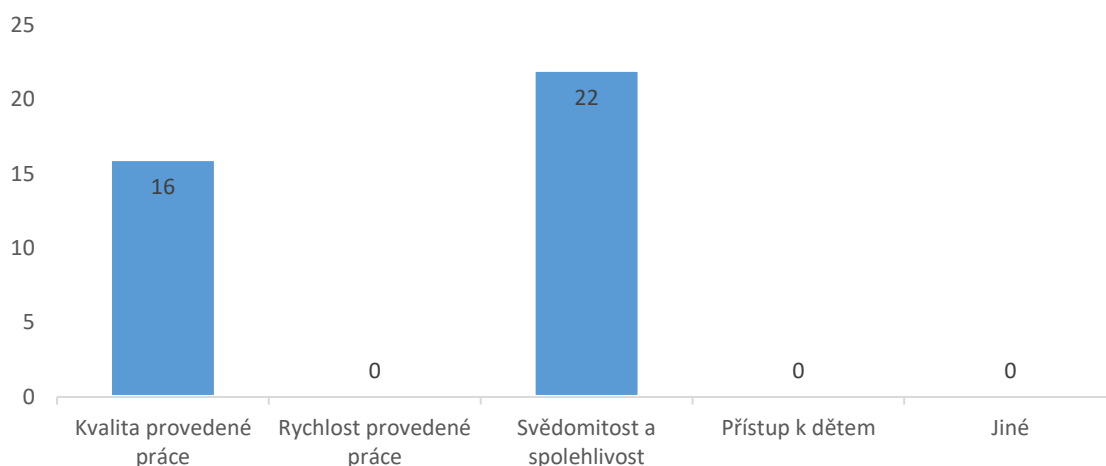


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 4 V jakých oblastech jste hodnoceni?

Z polostrukturovaného rozhovoru s ředitelkou školy vyšlo najevo, že ani nepedagogičtí zaměstnanci nemají stanovená kritéria hodnocení. Jsou ale hodnoceni ve všeobecných oblastech jako je kvalita provedené práce, rychlost provedené práce, svědomitost a spolehlivost a přístup k dětem. Otázka č. 4 byla otázka s možností více odpovědí. Nejčastější oblasti (viz Graf č. 5. 24), v jakých jsou nepedagogičtí zaměstnanci hodnoceni, jsou kvalita provedené práce, tu zvolilo 16 (62%) dotazovaných a svědomitost a spolehlivost, jenž vybralo 22 (85%) zaměstnanců. Další možnosti nezvolil ani jeden pracovník.

Graf č. 5. 24 Oblasti hodnocení nepedagogických pracovníků



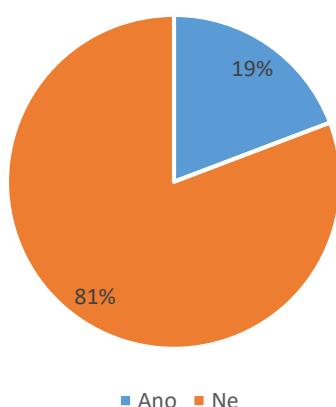
Zdroj: Vlastní zpracování

Po Otázce č. 4 následoval dotaz, který měl za úkol zjistit, zda nepedagogickým zaměstnancům stačí být hodnoceno pouze na základě dotazníkového rozhovoru. Poté byly do dotazníku zařazeny otázky, které se zabývaly právě hodnotícím rozhovorem. V této části nám otázky odpoví na výzkumnou Otázku č. 2.

Otázka č. 5 Považujete metodu hodnotícího rozhovoru za dostačující?

U této dichotomické otázky měli respondenti zvolit, zda jim vyhovuje či nevyhovuje, že jsou hodnoceni pouze metodou hodnotícího rozhovoru. Odpověď je zaznamenána v Grafu č. 5. 25, kde lze vidět, že pouze 5 (19%) nepedagogickým zaměstnanců přijde hodnocení zaměstnanců touto metodou dostačující. 21 (81%) dotazovaných tvrdí, že to dostačující není.

Graf č. 5. 25 Dostatečnost metody hodnotícího rozhovoru



Zdroj: Vlastní zpracování

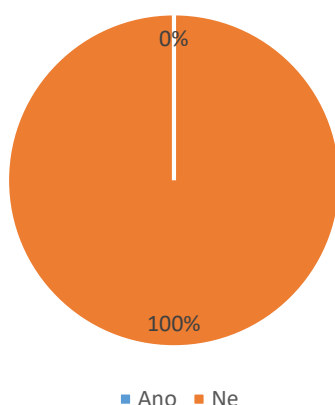
Hodnotící rozhovor pro nepedagogické zaměstnance probíhá úplně jinak než pro pracovníky pedagogické. Ředitelka školy dělá rozhovory někdy individuální a někdy zase hromadné. Hodnotící pohovor trvá vždy do 30 minut. V rozhovoru se ředitelka školy snaží

shrnout dosavadní práci a prodiskutovat současný stav školy. Pohovor by měl být opět veden v profesionální a uvolněné atmosféře a je veden formou dialogu, tzn že by hodnocení zaměstnanci měli mít možnost jakkoliv reagovat na výsledky hodnocení.

Otázka č. 6 Připravujete se na hodnotící rozhovor?

Této dichotomické otázky se zúčastnili všichni respondenti a všichni odpověděli stejně. Ani jeden z dotazovaných se na hodnotící rozhovor nepřipravuje. Tuto skutečnost můžeme vidět i v Grafu č. 5. 26, kde 26 (100%) zaměstnanců odpovědělo možnost b, tedy ne.

Graf č. 5. 26 Připravenost na hodnotící pohovor

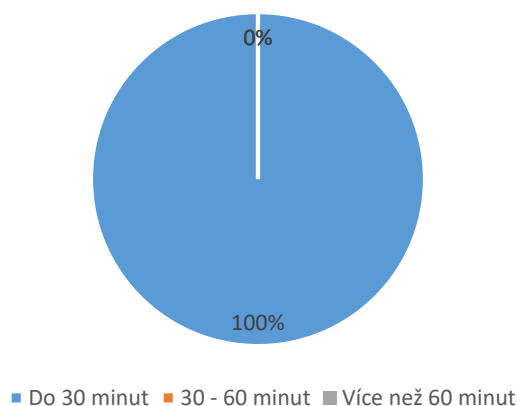


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 7 Jak dlouho probíhá hodnotící rozhovor?

Tato otázka je znázorněna Grafem č. 5. 27 a lze z něj vyčíst, že na otázku jak dlouho probíhá hodnotící rozhovor, je odpověď opět jednoznačná. Všechny 26 (100%) nepedagogických zaměstnanců označilo odpověď a, tedy do 30 minut, což potvrzuje i výpověď ředitelky školy.

Graf č. 5. 27 Délka hodnotícího rozhovoru nepedagogických pracovníků

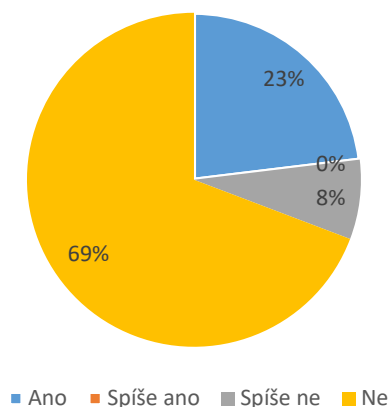


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 8 Máte možnost vyjádřit se k výsledkům hodnocení?

Ředitelka školy tvrdí, že všem zaměstnancům na hodnotícím pohovoru dává možnost a prostor vyjádřit se k výsledkům hodnocení, což ale tato uzavřená otázka vyvrací (viz Graf. č. 5. 28). 18 (69%) zaměstnanců tvrdí, že nemá možnost se k výsledkům hodnotícího rozhovoru vyjádřit. 2 (8%) pracovníci uvedli, že tu možnost spíše nemají. Pouze 6 (23%) zaměstnanců označilo možnost a, tedy že se k výsledkům hodnocení mají možnost vyjádřit.

Graf č. 5. 28 Možnost vyjádřit se k výsledkům hodnocení nepedagogických pracovníků

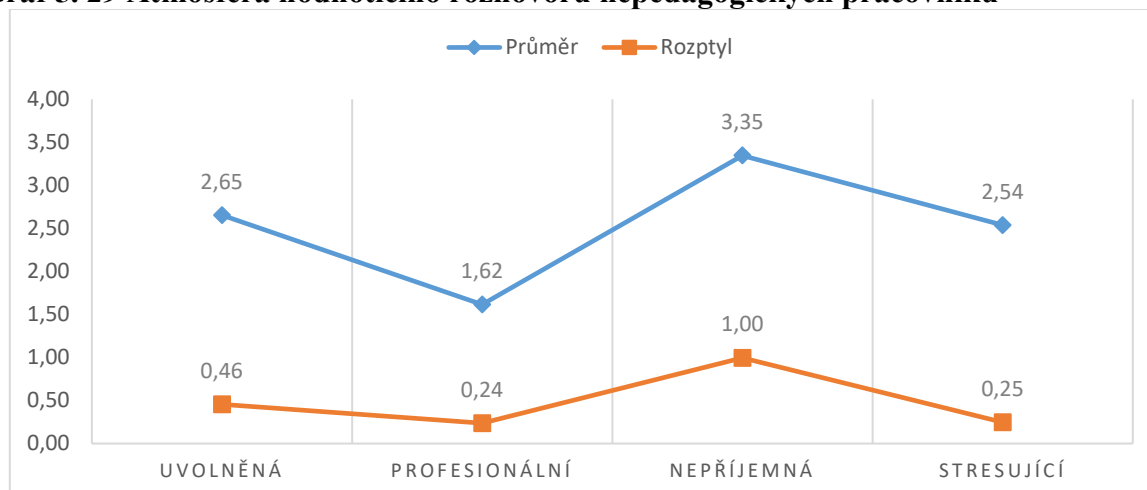


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9 Na stupnici 1–5 ohodnoťte atmosféru hodnotícího rozhovoru.

Následující otázka v dotazníku byla stejná jako v předchozím dotazníku, a to je ohodnocení atmosféry na hodnotícím rozhovoru pomocí škálové stupnice 1–5, kdy 1 znamenalo nejméně a 5 nejvíce. Následně tedy bylo získáno 26 odpovědí u každé možnosti. Otázka byla vyhodnocena také stejně jako u pedagogických zaměstnanců, tedy pomocí aritmetického průměru a rozptylu. Z Grafu č. 5. 29 lze vidět, že v tomto případě dostala nejmenší hodnocení (1,62) profesionální atmosféra a nejvyšší hodnocení (3,35) atmosféra nepříjemná. Z hlediska rozptylu je soubor nejvíce rozptýlen u atmosféry nepříjemné a nejméně u atmosféry profesionální.

Graf 5. 29 Atmosféra hodnotícího rozhovoru nepedagogických pracovníků



Zdroj: Vlastní zpracování

V následující části dotazníku pro nepedagogické pracovníky se nachází otázky, které nám umožní odpověď na výzkumnou Otázku č. 3, zda systém hodnocení zaměstnance motivuje.

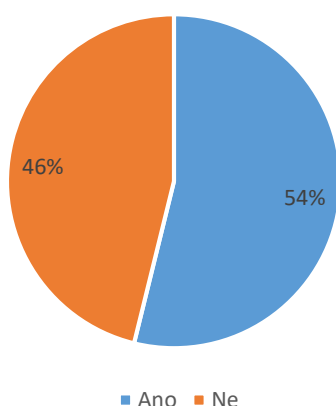
Otázka č. 10 Jaký má pro Vás hodnocení přínos?

Otázka č. 10 byla otevřeného typu a neodpověděli na ni všichni dotazovaní, ale pouze 20 respondentů, návratnost je 71,4%. Nepedagogičtí zaměstnanci zde měli uvést, jaký pro ně hodnocení zaměstnanců má význam. Respondenti odpovídali převážně podobně. 9 pracovníků tvrdí, že pro ně hodnocení má význam minimální a pro 6 pracovníků význam hodnocení není vůbec žádný. Pouze pro 5 dotazovaných má hodnocení přínos v podobě zlepšování své práce nebo dobrého pocitu.

Otázka č. 11 Projevují se výsledky hodnocení ve Vašem odměňování?

V Grafu č. 5. 30 vidíme, že odpověď na tuto dichotomickou otázku není až tak jednoznačná, ale je poměrně vyrovnaná. 14 (54%) respondentů uvedlo, že výsledky hodnocení se projevují v jejich odměňování a 12 (46%) dotazovaných tvrdí, že se výsledky v jejich odměňách neprojevují.

Graf č. 5. 30 Výsledky hodnocení a odměny

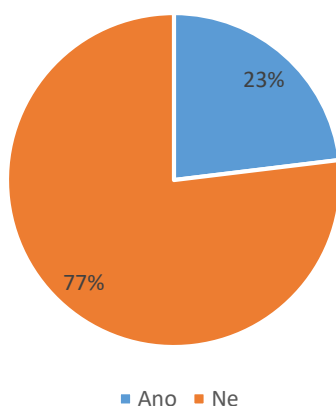


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 12 Myslíte si, že je systém hodnocení spravedlivý?

Tato uzavřená otázka zjišťovala, zda si nepedagogičtí zaměstnanci myslí, že systém hodnocení je spravedlivý a je znázorněna v Grafu č. 5. 31. 20 (77%) zaměstnancům přijde systém hodnocení nespravedlivý a pouze 6 (23%) respondentů si myslí, že systém hodnocení spravedlivý naopak je.

Graf č. 5. 31 Spravedlivost systému hodnocení nepedagogických pracovníků

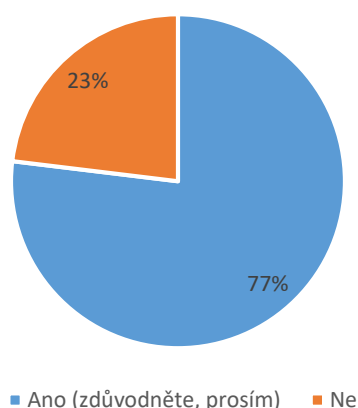


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 13 Je něco, co byste změnili na současném systému hodnocení?

V následujícím Grafu č. 5. 32 je znázorněno, zda by nepedagogičtí zaměstnanci něco změnili na současném systému hodnocení. Tato otázka byla polouzavřeného typu. 6 (23%) respondentů uvedlo, že by nic neměnili, zbylých 20 (77%) by současný systém hodnocení upravilo. Mezi uvedenými důvody, co by změnili, bylo hlavně hodnotit dle skutečného stavu a lepší ocenění odvedené práce.

Graf č. 5. 32 Změna současného systému hodnocení

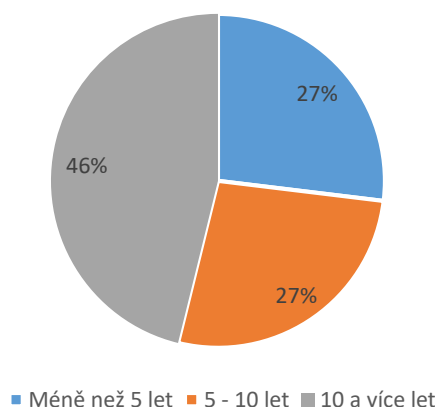


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 14 Jak dlouho ve škole pracujete?

V následujícím Grafu č. 5. 33 lze vidět, že na Základní škole v Šenově pracuje 12 (46%) nepedagogických zaměstnanců déle než 10 let. 7 (27%) pracovníků je na škole 5–10 let a zbylých 7 (27%) respondentů pracuje ve škole méně než 5 let.

Graf č. 5. 33 Jak dlouho ve škole pracujete

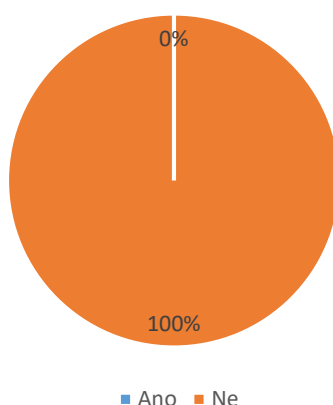


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 15 Došlo za tu dobu k nějaké změně systému hodnocení?

Tato dichotomická otázka se zaměřovala na systém hodnocení a zda proběhla v tomto systému jakákoliv změna za dobu, co nepedagogičtí zaměstnanci na škole pracují. Jak je možné vidět v Grafu č. 5. 34, odpověď na tuto otázku byla jednoznačná. Všechny 26 (100%) respondenty tvrdí, že ke změně systému hodnocení nedošlo.

Graf č. 5. 34 Změna systému hodnocení



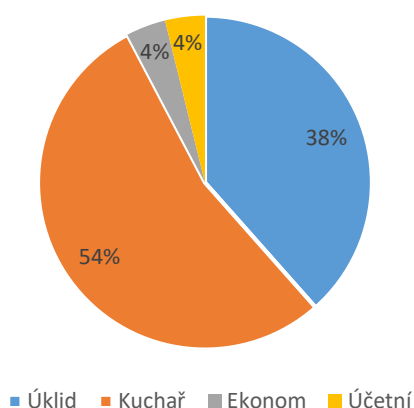
Zdroj: Vlastní zpracování

V poslední části dotazníku pro nepedagogické zaměstnance se opět nachází identifikační otázky. Ty byly zvoleny úplně stejné jako v prvním dotazníku. Otázka č. 16 je otevřená a Otázka č. 17 je dichotomická.

Otázka č. 16 Jaká je Vaše pracovní pozice?

Z Grafu č. 5. 35 lze vidět, že tento dotazník vyplnilo nejvíce kuchařek, přesně tedy 14 (54%). Dalších 10 (38%) respondentů je zaměstnáno na pozici uklízečky. 1 (4%) respondent je účetní a 1 (4%) je ekonom.

Graf č. 5. 35 Pracovní pozice

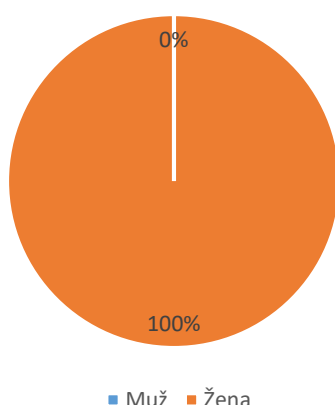


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 17 Jaké je Vaše pohlaví?

Otázka č. 17 je znázorněna v Grafu č. 5. 36. a můžeme z něj vyčíst, že dotazníku pro nepedagogické pracovníky se zúčastnilo 26 (100%) žen.

Graf č. 5. 36 Pohlaví nepedagogických zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

5.3.4 Shrnutí dotazníkového šetření a výsledky výzkumných metod

Výsledky dotazníkového šetření nám říkají, že je zásadní rozdíl mezi systémem hodnocení pro pedagogické a pro nepedagogické zaměstnance i v tom, jak ho vnímají samotní zaměstnanci školy. Na základě polostrukturovaného rozhovoru byly zjištěné informace o průběhu systému hodnocení a následně bylo vytvořeno dotazníkové šetření, které reagovalo na výpověď ředitelky školy. V této podkapitole budou výsledky dotazníkového šetření shrnuty.

Co se týče první části dotazníkového šetření, byla zaměřena na systém hodnocení zaměstnanců všeobecně a umožnila nám odpověď na výzkumnou Otázku č. 1, která zněla „Jsou zaměstnanci ZŠ Šenov obeznámeni se současným systémem hodnocení?“ Platnost této otázky byla vyvrácena, jak u pedagogických, tak i nepedagogických zaměstnanců. Z první otázky vyšlo najevo, že pedagogičtí zaměstnanci se systémem hodnocení sice seznámeni jsou, na rozdíl od nepedagogických pracovníků, kde vyšlo najevo, že více než polovina se systémem hodnocení seznámena není, ale následující otázka potvrdila, že pravděpodobně pedagogové se systémem hodnocení seznámeni nejsou, vzhledem k tomu, že v ní uvedli odlišnou odpověď, než uvádí ředitelka školy. Další otázka se zabývala frekvencí hodnocení zaměstnanců. Z 84 zaměstnanců 63 (75%) pracovníků tvrdí, že jsou hodnoceni dvakrát za školní rok. Velký rozdíl je v tom, že více než polovina pedagogických pracovníků, 48 (83%) si myslí, že frekvence hodnocení zaměstnanců je dostačující nebo alespoň spíše dostačující, 20 (85%) nepedagogických zaměstnanců tvrdí, že frekvence hodnocení je spíše nebo úplně nedostačující. Odpovědi respondentů se liší hlavně i v tom, že ani jeden

pedagogický zaměstnanec neodpověděl, že by frekvence byla nedostatečná, a naopak ani jeden nepedagogický pracovník si nemyslí, že by frekvence byla dostačující. Ředitelka školy nemá přesně stanovená kritéria hodnocení zaměstnanců, a tak byly v další otázce řešeny oblasti hodnocení. Ty závisí na dané pracovní pozici, abychom zjistili, zda všechny zaměstnance posuzuje dle stejných hodnot. U pedagogických pracovníků jsou nejčastější oblasti hodnocení, co se týče práce se třídou, soulad se školním vzdělávacím programem a efektivita výuky. U nepedagogických zaměstnanců je to kvalita provedené práce a svědomitost a spolehlivost.

Vzhledem k tomu, že v následující části dotazníku byly otázky zaměřené na konkrétní metody hodnocení, byly v dotaznících odlišné. V této části dotazníku jsme získali odpověď na Otázku č. 2, a to zda „Jsou hodnocení zaměstnanci spokojeni se současným systémem hodnocení?“ První otázka této části se zaměřovala na metodu, která nejvíce vyhovuje pedagogickým zaměstnancům. Bylo zjištěno, že nejvíce, 26 (45%) respondentům, vyhovuje metoda hodnotícím rozhovorem. U nepedagogických pracovníků byla otázka zaměřena tak, abychom zjistili, zda jim stačí hodnocení pouze na základě hodnotícího pohovoru. Sice pedagogickým pracovníkům nejvíce vyhovuje právě metoda hodnotícího rozhovoru, většina nepedagogických pracovníků (21; 81%) tvrdí, že pro ně hodnocení pouze na základě hodnotícího rozhovoru dostačující není. Platnost druhé výzkumné otázky je tedy jednoznačně zamítnuta nepedagogickými pracovníky.

U pedagogických zaměstnanců dále byly řešeny otázky ohledně hospitace, hodnotícího rozhovoru, sebehodnocení a portfolia pracovníků. Bylo zjištěno, že hospitace je převážně přínosná pro 37 (59%) zaměstnanců a že více než polovinu respondentů ovlivňuje přípravu na hodinu, pokud zjistí, že v hodině hospitace proběhne. Co se týče sebehodnocení, zjistili jsme, že pro 47 (81%) pedagogických pracovníků sebehodnocení motivující je. A v otázce ohledně portfolia více než polovina zaměstnanců uvedla, že si ho důkladně nevedou. Otázky týkající se hodnotícího rozhovoru byly pro pedagogické i nepedagogické zaměstnance totožné a můžeme je tedy opět porovnat. Na hodnotící pohovor se nepřipravuje ani jeden nepedagogický pracovník na rozdíl od pedagogických zaměstnanců, kde se na tento pohovor více než polovina zaměstnanců připravuje. Hodnotící pohovor trvá ve většině případech (80; 95,2%) do 30 minut. Co se týče otázky, zda se hodnocení zaměstnanci mohou vyjádřit k výsledkům hodnocení, 58 (90%) pedagogických zaměstnanců uvedlo, že se k němu vyjádřit mohlo na rozdíl od nepedagogických zaměstnanců, kde odpověď byla ve 20 (78%) případech, že tu možnost nemají. Velký rozdíl u této otázky je ten, že pedagogičtí

zaměstnanci nezvolili ani jednu odpověď ne, zatímco nepedagogičtí zaměstnanci neuvedli ani jednu možnost ano. Atmosféra rozhovoru je uvolněná a profesionální pouze u pedagogických zaměstnanců, u nepedagogických zaměstnanců byla atmosféra naopak nepříjemná.

Další část dotazníku se zabývala otázkami ohledně zrekapitulování hodnocení, a to zda má hodnocení zaměstnanců pro ně nějaký přínos, zda se projevují výsledky hodnocení v odměňování, zda si myslí, že je systém hodnocení spravedlivý a zda by něco na současném systému hodnocení změnili. V této části dotazníku se odpovědi respondentů opět výrazně lišily a umožnily nám odpověď na poslední výzkumnou Otázkou č. 3 ve znění „Motivuje současný systém hodnocení zaměstnance k profesnímu rozvoji?“ Pro pedagogické zaměstnance má systém hodnocení převážně motivující význam, mohou zjistit, jak pracují a dále se posouvat a zdokonalovat. Pouze 3 dotazovaní uvedli, že pro ně hodnocení nemá význam žádný. Výsledky hodnocení se v 47 (81%) případech v odměňování projevují a více než polovina si myslí, že systém hodnocení zaměstnanců je spravedlivý a nic by na něm neměnili. V případě nepedagogických zaměstnanců jsou odpovědi na tyto otázky odlišné. Hodnocení pracovníků má pro ně převážně minimální nebo úplně žádný význam. Co se týče odměn na základě výsledků, odpověď je nejednoznačná, skoro polovina zaměstnanců tvrdí, že u nich odměny na základě výsledků nejsou. Více než polovina si myslí, že systém hodnocení spravedlivý není a 20 (77%) respondentů by systém upravilo.

Poslední část dotazníku patřila identifikačním otázkám. Na Základní škole v Šenově pracují zaměstnanci především dlouhodobě. Změna systému hodnocení proběhla pouze u pedagogických zaměstnanců, kteří uvedli, že na škole pracují více než 10 let. Další otázka se zabývala pracovní pozicí zaměstnance. Dotazníku se zúčastnili učitelé, vychovatelé, asistenti pedagogů, uklízečky, kuchařky, účetní a ekonom. Na ZŠ jsou zaměstnány převážně ženy (80; 95,2%) a pouze 4 (4,8%) muži.

6 Návrhy a doporučení na úpravu systému hodnocení zaměstnanců

V této kapitole se budeme zabývat návrhy a doporučeními na úpravu systému hodnocení zaměstnanců na Základní škole v Šenově. Tyto návrhy a doporučení budou sestaveny na základě analýzy teoretických poznatků a výsledků z polostrukturovaného rozhovoru, dotazníkového šetření a výsledků výzkumných metod.

Vytvoření systému hodnocení je významné pro přístup zaměstnanců k zodpovědnému plnění pracovních úkolů a vytváření motivujícího prostředí pro jejich práci. Kvalitní systém hodnocení zaměstnanců na vybrané ZŠ s ohledem na vysoký počet pedagogických a nepedagogických zaměstnanců, vyžaduje velké množství času, a proto je pro tento systém vhodné vytvořit standardní elektronickou podobu a stanovit jednotlivá jasná kritéria hodnocení pedagogických i nepedagogických zaměstnanců.

Vzhledem k diametrální odlišnosti náplně práce pedagogických a nepedagogických zaměstnanců, musí být systém hodnocení pracovníků přizpůsoben jejich pracovní náplni a musí být prováděn odlišně tak, aby všem zaměstnancům vyhovoval, proto i v následných podkapitolách bude vytvořen a popsán zvlášť.

6.1 Návrhy a doporučení na úpravu systému hodnocení pedagogických zaměstnanců

Základním předpokladem ke správně fungujícímu upravenému systému je důkladné a prokazatelné proškolení všech zaměstnanců s tímto upraveným systémem hodnocení. Vzhledem k výsledkům dotazníkového šetření, že zaměstnanci se systémem převážně seznámeni nejsou, je nutné, aby v této oblasti byli proškoleni. Toto proškolení bude probíhat v rámci provozních a pedagogických porad průběžně do konce tohoto školního roku tak, aby zaměstnanci byli plně seznámeni a adaptováni na spuštění budoucího upraveného systému hodnocení od nového školního roku.

Elektronický intranetový systém

Zásadním krokem pro vytvoření uceleného systému hodnocení zaměstnanců je vytvoření přehledného elektronického intranetového systému. Pro každého hodnoceného zaměstnance bude vytvořen formulář na jeho jméno, ke kterému budou mít hodnotitelé a hodnocený přístup na různé úrovni. Úplný přístup k osobnímu formuláři hodnoceného zaměstnance budou mít pouze ředitelka školy, statutární zástupce ředitelky školy, zástupce

ředitelky školy 1. stupně a samotný hodnocený. Ostatní hodnotitelé mohou zapisovat svá hodnocení pouze pod jméno hodnoceného a nebude jim umožněn přístup k jiným informacím. V tomto formuláři budou jasně stanovená kritéria, aby hodnocený přesně věděl, v jakých oblastech bude hodnocen a měl možnost se na následný hodnotící pohovor připravit. Zavedení intranetového elektronického systému hodnocení vytvoří současný zaměstnanec, který je kompetentní v nastavování a udržování současných počítačových sítí školy. Názorné předvedení elektronické podoby hodnotícího formuláře pedagogických pracovníků je zobrazeno v Příloze č. 9.

Hodnotící pohovor

Hodnotící rozhovor je pravidelnou systematickou metodou, která by měla probíhat dvakrát ročně. S ohledem na celkový počet zaměstnanců školy se jedná o časově náročnou činnost, proto je navrženo, aby hodnocení pedagogických pracovníků bylo rozděleno mezi ředitelku školy pro 2. stupeň a zástupkyni ředitele pro 1. stupeň. Protože z dotazníkového šetření vyplynulo, že pedagogičtí pracovníci jsou s průběhem hodnotícího pohovoru převážně spokojeni, není třeba k tomuto rozhovoru navrhovat významné změny, ale pouze změny, týkající se náplně rozhovoru, ve kterém bude nově obsaženo i zhodnocení výsledků MBO a 360° zpětné vazby.

Úvodní pohovor bude prováděn v přípravném týdnu před zahájením školy, kdy se zhodnotí výsledky za předešlé období a vytýčí se cíle na následující školní rok. Druhý formální pohovor je plánován na začátek druhého pololetí, kdy se provede krátká konzultace průběžného stavu a vyhodnocení informací především z doplňkové metody 360° zpětné vazby, o které je v práci psáno níže. Pomocí přehledného průběžného zaznamenávání jednotlivých kritérií a aktivit ve formuláři bude umožněno přesnější provádění neformálního týdenního hodnocení během provozních a pedagogických porad.

Metoda MBO

Podstatou této hodnotící metody bude stanovení dosažitelných cílů a vytvoření akčního plánu, kterým se řídí dílčí kroky plnění těchto cílů a jejich následné zanesení do elektronického osobního formuláře v systému hodnocení daného pedagoga. Tyto cíle budou vytvářeny participací pedagogických pracovníků s výhledem na nadcházející školní rok a schváleny ředitelkou školy. Plnění úkolů bude hodnocený pracovník ve svém formuláři postupně potvrzovat, a tím bude umožněno kontinuální sledování pracovního výkonu

hodnoceného zaměstnance. Kontinuální kontrola umožní případnou korekci ze strany hodnoceného i hodnotitele.

Metoda 360°

Protože ve stávajícím systému probíhá hodnocení zaměstnanců na základě hodnotícího pohovoru pouze s ředitelkou školy a sebehodnocení, je hodnocení založeno jen na jejím názoru a nezohledňuje celkový přístup pedagoga k dalším aktivitám prováděným pedagogem mimo rámec jeho školních povinností. Z tohoto důvodu je navrženo zavedení doplňkové metody 360° zpětné vazby, která doplní komplexní pohled na hodnoceného pedagoga. Touto metodou se zjistí, jak pedagog přistupuje ke své práci, jedná v kolektivu zaměstnanců školy a komunikuje s rodiči. Proto jsou do elektronického systému zaznamenávána hodnocení od dalších hodnotitelů s vazbou na hodnoceného. Hodnotit budou jednak pedagogičtí kolegové ze vzájemných hospitací, kolegové z jednoho kabinetu a rodiče žáků hodnoceného pedagoga.

6.2 Návrhy a doporučení na úpravu systému hodnocení nepedagogických zaměstnanců

S ohledem na výsledek dotazníkového šetření, kdy nepedagogičtí zaměstnanci uvedli, že se vůbec nepřipravují na hodnotící pohovor, že pro ně hodnocení zaměstnanců má minimální nebo vůbec žádný význam, že si většina pracovníků myslí, že systém hodnocení není spravedlivý a také, že skoro polovině respondentům se výsledky hodnocení nepromítají v odměnách, je vhodné začít klást důraz na význam hodnocení a propojit tento systém s odměňováním.

Z analýzy hodnocení u nepedagogických zaměstnanců vyšlo najevo, že momentálně probíhá hodnocení pouze formou hodnotícího rozhovoru. Z dotazníkového šetření vyplynula nedostatečnost systému hodnocení pro respondenty. Vzhledem k těmto skutečnostem je důležité zavést upravený, ucelený a fungující systém hodnocení.

Pro zavedení systému hodnocení nepedagogických zaměstnanců je opět klíčové, aby hodnocení pracovníci s tímto systémem byli podrobně seznámeni. Proto je navrženo, aby ředitelka školy nebo statutární zástupce ředitele školy provedli školení na téma systém hodnocení zaměstnanců. Školení by mohlo proběhnout v květnu. Následně by pracovníci měli také dostat interní směrnice a hodnotící formulář, který by měl být kdykoliv k nalezení v elektronickém intranetovém systému, o kterém bude napsáno podrobněji níže v této

podkapitole. Nepedagogičtí zaměstnanci tak získají příležitost pro samostudium upraveného systému hodnocení zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že v přípravném týdnu před začátkem školního roku probíhá školení ohledně bezpečnosti práce, je doporučeno, aby na konci tohoto školení bylo opět připomenuto zavedení upraveného systému hodnocení a aby byl dán prostor pro otázky, kde by se zaměstnanci případně mohli doptat na nejasnosti.

Elektronický intranetový systém

Pro nepedagogické zaměstnance je také navrženo vytvoření uceleného systému hodnocení zaměstnanců prostřednictvím přehledného elektronického intranetového systému. Ten bude vypadat obdobně jako u pedagogických zaměstnanců. V systému bude vytvořen formulář na jméno hodnoceného a o správu systému se bude opět starat současný zaměstnanec školy, který je k tomu kompetentní. Úplný přístup do intranetu bude mít pouze ředitelka školy, statutární zástupce školy a samotný hodnocený.

V elektronickém systému budou k nalezení interní směrnice a hodnotící formuláře. Budou tam také jasně a přehledně stanoveny kritéria, aby daný jedinec věděl, v jakých oblastech bude hodnocen. Tyto znalosti jedinci umožní, aby se mohl připravovat na hodnotící pohovor. Příklad elektronického intranetového formuláře je k nalezení v Příloze č. 10.

Hodnotící pohovor

Vzhledem k výsledkům z dotazníkového šetření a konkrétní otázky, která se zabývala atmosférou hodnotícího pohovoru, kdy vyplynulo, že atmosféra hodnotícího pohovoru je nepříjemná a neprofesionální, je navrženo, aby se začal klást i větší důraz na hodnotící rozhovory pro nepedagogické zaměstnance. Hodnotící rozhovor pro nepedagogické pracovníky by měl projít většími změnami. Je navrženo, aby hodnotící pohovory probíhaly jednou za pololetí a pouze individuální formou a ne kolektivně, jak tomu je ve stávajícím systému. Hodnotící rozhovor by měl trvat 30–60 minut, aby hodnocený i hodnotitel měli více času probrat hodnocené oblasti a aby hodnocený dostal možnost se k výsledkům hodnocení vyjádřit. Protože vedení hodnotících rozhovorů je časově náročnou činností a ředitelka školy podle navrženého systému bude vést rozhovory s pedagogickými zaměstnanci, je doporučeno, aby hodnotící rozhovor pro nepedagogické zaměstnance vedl statutární zástupce ředitele školy.

Jak již bylo zmíněno, rozhovor by měl probíhat dvakrát za školní pololetí, tedy jednou za každé pololetí. Úvodní pohovor by měl být v přípravném týdnu před zahájením školy

a druhý rozhovor by měl probíhat v únoru, na začátku druhého pololetí. Pro hodnocení zaměstnanců budou stanovena jasná a přesná kritéria.

Hodnotící rozhovor by měl být rozdělen do tří částí – úvodní, samotný průběh rozhovoru a závěrečná část. V úvodní části je důležité, aby měl hodnotitel stanovený cíl hodnocení, byl na pohovor připravený, věděl, jaký bude mít hodnocení přínos a seznámil zaměstnance o průběhu hodnocení. Je také nezbytné, aby si hodnotitel udělal dostatek času a vybral vhodné místo k uskutečnění rozhovoru. U samotného průběhu pohovoru je podstatné navodit příjemnou atmosféru a vést ho formou dialogu. V rozhovoru by měla být probírána témata jako jsou potřeby a požadavky hodnoceného a shrnutí pracovního výkonu za hodnocené období. Hodnotitel by měl uplatňovat konstruktivní kritiku. V poslední, závěrečné části rozhovoru by měly být shrnuty výsledky celého hodnocení. Hodnocený by měl vědět, jakých cílů bylo dosaženo a měl by odcházet s pozitivní náladou. Výsledky hodnotícího rozhovoru by měly být zaznamenány v hodnotícím formuláři a umístěny na elektronický intranetový systém, kde budou archivovány. Posledním, důležitým bodem hodnotícího rozhovoru by mělo být propojení výsledků hodnocení s odměňováním.

Metoda BARS

Z dotazníkového šetření vyplynula nedostatečnost frekvence hodnocení nepedagogických zaměstnanců, proto je k hodnotícímu rozhovoru také navržena další metoda hodnocení, a to je metoda BARS. Toto hodnocení by mělo také probíhat dvakrát za školní rok. Hodnocení nepedagogických zaměstnanců bude tedy celkem probíhat každé čtvrtletí. Pro hodnocení nepedagogických pracovníků je metoda BARS plně dostačující především ze dvou důvodů. V první řadě je to, že lze vytvořit a popsat jednotlivé oblasti hodnocení, protože u těchto zaměstnanců jde především o spolehlivost, kvalitu a přístup k zadaným úkolům. V druhé řadě je jednoduchost a rychlost zaznamenávání a interpretace výsledků hodnocení. Do elektronického formuláře mohou zaznamenávat své hodnocení svých podřízených nepedagogických zaměstnanců jejich přímí nadřízení, to jsou vedoucí kuchyně a školnice. K nahlédnutí je pak užšímu vedení a hodnoceným, kteří se se svým hodnocením mohou kdykoli seznámit a připravit na hodnotící pohovor.

V elektronickém formuláři pro nepedagogické zaměstnance jsou vytvořeny tři základní oblasti hodnocení, která jsou dostačující pro vytvoření názoru hodnotitele na pracovní výkon zaměstnance.

Mezi tyto oblasti jsou navrženy:

- přístup k práci,
- kvalita odvedené práce
- mezilidské vztahy.

Tyto oblasti mohou být dále dle potřeby doplněny. Pro hodnocení jednotlivých hodnocených oblastí je definována hodnoticí pětistupňová škála od vynikající po nedostatečný. Elektronický formulář s metodou BARS včetně popsání škály je zobrazen v Příloze č. 10.

7 Závěr

Tato diplomová práce se zabývala problematikou z oblasti řízení lidských zdrojů, a to hodnocením zaměstnanců. V poslední době si všechny společnosti, ať už jsou v podnikatelském či veřejném sektoru, uvědomují, že zaměstnanci jsou největším bohatstvím a je tedy nutné jim věnovat dostatečnou pozornost.

Cílem této diplomové práce bylo upravit systém hodnocení ve vybrané vzdělávací instituci, kterou je Základní škola v Šenově. Autorka práce měla za úkol zanalyzovat současný stav systému hodnocení zaměstnanců a na základě teoretických poznatků, analýze současného stavu, výsledků dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru navrhnout možné změny, které by vedly ke zlepšení současného systému hodnocení.

Diplomová práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část. V první, teoretické, části byly uvedeny získané poznatky z literatury, jak české, tak i zahraniční. Nejprve zde bylo ve zkratce popsáno řízení lidských zdrojů všeobecně a následně řízení pracovního výkonu, jež úzce souvisí s hodnocením zaměstnanců. Dále zde byl podrobně popsán systém hodnocení zaměstnanců, kritéria hodnocení, kdo hodnotí zaměstnance, metody hodnocení a časté chyby vyskytující se při procesu hodnocení.

V druhé, praktické, části jsme se seznámili s vybranou vzdělávací institucí, Základní školou Šenov, Radniční náměstí 1040, příspěvkovou organizací. Nejprve jsme byli seznámeni s vedením školy, následovala charakteristika a také historie školy. Potom byl podrobně popsán současný systém hodnocení zaměstnanců. Pro tento systém hodnocení bylo nutné rozlišit pedagogické a nepedagogické zaměstnance. Vzhledem k tomu, že především pedagogičtí pracovníci naplňují hlavní poslání školy, je stávající systém hodnocení zaměřen hlavně na tyto zaměstnance. Vedení školy věnuje pozornost hodnocení právě pedagogických zaměstnanců a pro nepedagogické pracovníky už systém hodnocení tak propracovaný není.

S ohledem na cíl práce byly stanoveny tři výzkumné otázky, na které jsme získali odpověď pomocí dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru. Současný systém hodnocení byl na jejich základě zanalyzován a zhodnocen. Z výsledků byly vytvořeny návrhy a doporučení na úpravu systému hodnocení zaměstnanců. Návrhy jsou jiné pro pedagogické i nepedagogické zaměstnance. Pro všechny pracovníky je navrženo, aby byl zaveden komplexní elektronický intranetový systém s hodnotícími formuláři a interními směrnici pro jednotlivé zaměstnance.

Pro pedagogické zaměstnance je vytvořen elektronický formulář, ve kterém jsou zohledněny použité jednotlivé metody pro objektivní hodnocení zaměstnanců. Metodami využitými v upraveném systému elektronického hodnocení zaměstnanců je stávající hodnotící rozhovor a hospitace, MBO a 360° zpětná vazba. Tyto metody plně dostačují pro vytvoření celkového obrazu o hodnoceném pedagogickém zaměstnanci, na který se dá navázat odměňování.

Pro nepedagogické pracovníky je také vytvořen elektronický formulář, který by měl vypadat obdobně jako formulář pedagogických pracovníků. Pro hodnocení zaměstnanců je použit hodnotící rozhovor, ve kterém by mělo dojít k několika významným změnám. K hodnocení nepedagogických zaměstnanců je použita metoda BARS, která je pro potřeby hodnocení plně vyhovující a měla by vytvářet přiměřený motivující tlak na zaměstnance. Je navrženo, aby systém hodnocení byl také více provázán se systémem odměňování.

Seznam použité literatury

- [1] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [2] ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2937-4.
- [3] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2313-6.
- [4] BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
- [5] BYARS, Lloyd L. a Leslie W. RUE. *Human resource management*. 10th ed. New York: McGraw-Hill, 2011. ISBN 00-735-3055-7.
- [6] FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika: Praxe manažera*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.
- [7] FOOT, Margaret, Caroline HOOK a Andrew JENKINS. *Introducing Human Resource Management*. 7th ed. Harlow: Pearson, 2016. ISBN 978-1-292-06396-6.
- [8] DVOŘÁKOVÁ, et al. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [9] HORVÁTHOVÁ, Petra. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.
- [10] HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Základy managementu*. 2. vydání. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2017. ISBN 978-80-248-4102-1.
- [11] HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2.
- [12] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [13] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
- [14] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [15] MATHIS, Robert L. a John H. JACKSON. *Human resource management*. 14th ed. Mason: South-Western Cengage Learning, 2015. ISBN 978-0-324-54275-2.
- [16] PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

- [17] SANTIAGO, Paulo, et al. *Zprávy OECD o hodnocení vzdělávání Česká republika 2012*, OECD, 2012. ISBN 978-92-64-11675-7.
- [18] ŠIKÝŘ, Milan. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*, Grada, 2014, ISBN 978-80-247-5212-9.
- [19] WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

Elektronické dokumenty a ostatní

- [20] ZÁKLADNÍ ŠKOLA V ŠENOVĚ. *Školní vzdělávací program pro základní vzdělávání* [online]. 2007 [cit. 12. 4. 2019]. Dostupné z: http://zs-senov.cz/download/svp_21_8_2010.doc
- [21] ZÁKLADNÍ ŠKOLA V ŠENOVĚ. *Výroční zpráva o činnosti školy za školní rok 2017/2018* [online]. 2018 [cit. 12. 4. 2019]. Dostupné z: http://zs-senov.cz/download/vyr_zpravy/VZ2018.pdf

Další zdroje

- [22] Interní materiály ZŠ Šenov

Seznam zkratek

BARS – Behaviorally Anchored Rating Scales

DVPP – další vzdělání pedagogických pracovníků

MBO – Management by Objectives

PP – personální práce

ŘLZ – řízení lidských zdrojů

ŠVP – školní vzdělávací program

ZŠ – základní škola

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. dubna 2019

.....
Bc. Karolína Kravčíková

Seznam příloh

Příloha č. 1 Přehledový list pro školní rok

Příloha č. 2 Pohospitační rozhovor – formulář

Příloha č. 3 Formulář pro sebehodnocení

Příloha č. 4 Polostrukturovaný rozhovor

Příloha č. 5 Dotazník pro pedagogické zaměstnance

Příloha č. 6 Dotazník pro nepedagogické zaměstnance

Příloha č. 7 Kontingenční tabulky – pedagogičtí zaměstnanci

Příloha č. 8 Kontingenční tabulky – nepedagogičtí zaměstnanci

Příloha č. 9 Příklad elektronické podoby hodnotícího formuláře pedagogických pracovníků

Příloha č. 10 Příklad elektronické podoby hodnotícího formuláře nepedagogických pracovníků

Přílohy

Příloha č. 1 Přehledový list pro školní rok

Přehledový list pro školní rok :

2019/2020

Jméno a příjmení:		Úvazek
Třídnictví		
Nadúvazková hodina:		
Funkce, pověření:		
Svěřené prostory:		
DVPP		
V Šenově dne:	Podpis:	

Zdroj: Interní materiály ZŠ Šenov, 2019

Hospitace

U koho:	Kdy:
Kdo:	Kde:
Proč:	
Náplň hodiny:	
Co jsem očekával a čím byla hodina pro mne přínosná:	
Podpis:	

Příloha č. 3 Formulář pro sebehodnocení

Jméno a příjmení:	šk.rok:	TU třídy:
svěřený kabinet, učebna, sbírka		
vedení předmětové komise, koordinátor nebo garant předmětů, průřezových témat, práce na ŠVP		
přehled vzdělávání - kurzy, semináře (název + číslo certifikátu)		
projekty - název, ročník, stručné zhodnocení *		
vlastní	zapojení do jiných	mimoškolní
práce se třídou (společné akce, třídnické hodiny, aktivity) , stručné zhodnocení - co se daří a co ne		

publikační činnost (název článku; název novin, časopisu, který článek uveřejnil)			
aktivity při práci s dětmi (soutěže, vystoupení, ŠvP, exkurze, atd.)*			
co se mně letos podařilo, dařilo, z čeho mám radost, nebo naopak, co bych chtěl(a) změnit, dělat jinak			
nápady, návrhy a plány pro příští rok			
V Šenově dne:		Podpis	

** rozlišujte aktivity, které organizujete od těch, u kterých vykonáváte pouze dozor*

Zdroj: Interní materiály ZŠ Šenov, 2019

Příloha č. 4 Polostrukturovaný rozhovor

1. Otázka

Jsou zaměstnanci seznámeni se systémem hodnocení zaměstnanců?

2. Otázka

V jakých oblastech jsou pedagogičtí a nepedagogičtí zaměstnanci hodnoceni?

3. Otázka

Jaké metody hodnocení využíváte?

4. Otázka

Jak probíhá hodnotící rozhovor, připravujete se nějak na něj?

5. Otázka

Vážou se výsledky hodnocení zaměstnanců na jejich odměňování?

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 5 Dotazník pro pedagogické pracovníky

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Karolína Kravčíková a jsem studentkou 2. ročníku navazujícího magisterského studia Ekonomické fakulty VŠB-TU Ostrava. Ráda bych vás požádala o vyplnění dotazníku, který mi poslouží jako podklad pro diplomovou práci, která má název „Analýza systému hodnocení zaměstnanců ve vzdělávací instituci“. Cílem dotazníku je zjistit, zda jste spokojeni se současným systémem hodnocení a na základě výsledků navrhnout možná zlepšení. Dotazník je zcela anonymní a zabere Vám maximálně 10 minut.

Zakroužkujte pouze jednu odpověď, není-li uvedeno jinak.

- 1. Jste seznámeni se systémem hodnocení zaměstnanců na této škole?**
 - a. Ano
 - b. Ne
- 2. Jak často probíhá hodnocení?**

..... krát za školní rok
- 3. Uvedená frekvence je podle Vás:**
 - a. Dostačující
 - b. Spíše dostačující
 - c. Spíše nedostačující
 - d. Nedostačující (napište, prosím, jak často)
- 4. V jakých oblastech jste hodnoci? (Vyberte jednu nebo více odpovědí)**
 - a. Výběr vhodné metody práce
 - b. Soulad se školním vzdělávacím programem
 - c. Připravenost na vyučovací hodinu
 - d. Práce se třídou
 - e. Efektivita výuky
 - f. Jiné:
- 5. Která metoda hodnocení Vám nejvíce vyhovuje?**
 - a. Hospitace ředitelem
 - b. Hodnotící rozhovor
 - c. Vzájemná hospitace
 - d. Sebehodnocení
- 6. Považujete hospitaci v hodině za přínosnou?**
 - a. Ano
 - b. Ne
- 7. Na stupnici 1–5 ohodnoťte, jak hospitační hodina ovlivňuje vaši přípravu na hodinu. (1 – nejméně, 5 – nejvíce)**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Připravujete se na hodnotící rozhovor?

- a. Ano
- b. Ne

9. Jak dlouho probíhá hodnotící rozhovor?

- a. Do 30 minut
- b. 30–60 minut
- c. Více než 60 minut

10. Máte možnost vyjádřit se k výsledkům hodnocení?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

11. Na stupnici 1–5 ohodnoťte atmosféru hodnotícího rozhovoru. (1 – nejméně, 5 – nejvíce)

- | | | | | | |
|------------------|---|---|---|---|---|
| a. Uvolněná | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b. Profesionální | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c. Nepříjemná | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d. Stresující | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

12. Je pro Vás sebehodnocení motivující?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

13. Na stupnici 1–5 ohodnoťte, jak důkladně si vedete Vaše portfolio.

(1 – nejméně, 5 – nejvíce)

1 2 3 4 5

14. Jaký má pro Vás hodnocení přínos?

.....
.....

15. Projevují se výsledky hodnocení ve Vašem odměňování?

- a. Ano
- b. Ne

16. Myslíte si, že je systém hodnocení spravedlivý?

- a. Ano
- b. Ne

17. Je něco, co byste změnili na současném systému hodnocení?

- a. Ano (zdůvodněte, prosím):
- b. Ne

18. Jak dlouho ve škole pracujete?

- a. Méně než 5 let
- b. 5–10 let
- c. 10 a více let

19. Došlo za tu dobu k nějaké změně systému hodnocení?

- a. Ano
- b. Ne

20. Jaká je Vaše pracovní pozice?

- a. Učitel
- b. Vychovatel
- c. Asistent pedagoga

21. Jaké je Vaše pohlaví?

- a. Muž
- b. Žena

Děkuji za Váš čas a za ochotu,

Bc. Karolína Kravčíková

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 6 Dotazník pro nepedagogické pracovníky

Vážený zaměstnanci,

jmenuji se Karolína Kravčíková a jsem studentkou 2. ročníku navazujícího magisterského studia Ekonomické fakulty VŠB-TU Ostrava. Ráda bych vás požádala o vyplnění dotazníku, který mi poslouží jako podklad pro diplomovou práci, která má název „Analýza systému hodnocení zaměstnanců ve vzdělávací instituci“. Cílem dotazníku je zjistit, zda jste spokojeni se současným systémem hodnocení a na základě výsledků navrhnout možná zlepšení. Dotazník je zcela anonymní a zabere Vám maximálně 10 minut.

Zakroužkujte pouze jednu odpověď, není-li uvedeno jinak.

1. Jste seznámeni se systémem hodnocení zaměstnanců na této škole?

- a. Ano
- b. Ne

2. Jak často probíhá hodnocení?

..... krát za školní rok

3. Uvedená frekvence je podle Vás:

- a. Dostačující
- b. Spíše dostačující
- c. Spíše nedostačující
- d. Nedostačující (napište, prosím, jak často)

4. V jakých oblastech jste hodnoceni? (Vyberte jednu nebo více odpovědí)

- a. Kvalita provedené práce
- b. Rychlost provedené práce
- c. Svědomitost a spolehlivost
- d. Přístup k dětem
- e. Jiné:

5. Považujete metodu hodnotícího rozhovoru za dostačující?

- a. Ano
- b. Ne

6. Přípravujete se na hodnotící rozhovor?

- a. Ano
- b. Ne

7. Jak dlouho probíhá hodnotící rozhovor?

- a. Do 30 minut
- b. 30–60 minut
- c. Více než 60 minut

8. Máte možnost vyjádřit se k výsledkům hodnocení?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

9. Na stupnici 1–5 ohodnot'te atmosféru hodnotícího rozhovoru. (1 – nejméně, 5 – nejvíce)

- | | | | | | |
|------------------|---|---|---|---|---|
| a. Uvolněná | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b. Profesionální | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c. Nepříjemná | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d. Stresující | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

10. Jaký má pro Vás hodnocení přínos?

.....

.....

11. Projevují se výsledky hodnocení ve Vašem odměňování?

- a. Ano
- b. Ne

12. Myslíte si, že je systém hodnocení spravedlivý?

- a. Ano
- b. Ne

13. Je něco, co byste změnili na současném systému hodnocení?

- a. Ano (zdůvodněte, prosím):
- b. Ne

14. Jak dlouho ve škole už pracujete?

- a. Méně než 5 let
- b. 5–10 let
- c. 10 a více let

15. Došlo za tu dobu k nějaké změně systému hodnocení?

- a. Ano
- b. Ne

16. Jaká je vaše pracovní pozice?

.....

17. Jaké je Vaše pohlaví?

- a. Muž
- b. Žena

Děkuji za Váš čas a za ochotu,

Bc. Karolína Kravčíková

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 7 Kontingenční tabulky – pedagogičtí zaměstnanci

Otázka č. 1 Jste seznámeni se systémem hodnocení zaměstnanců na této škole?

	Ano	Ne
Charakteristika dle pohlaví		
Žena	49	5
Muž	3	1
Charakteristika dle odpracovaných let		
Méně než 5 let	9	6
5–10 let	15	0
10 a více let	28	0
Charakteristika dle pracovní pozice		
Učitel	46	1
Vychovatel	3	2
Asistent pedagoga	3	3

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2 Jak často probíhá hodnocení?

	5x	3x	2x	1x
Charakteristika dle pohlaví				
Žena	3	3	42	6
Muž	0	1	3	0
Charakteristika dle délky odpracovaných let				
Méně než 5 let	2	3	10	0
5–10 let	1	1	11	2
10 a více let	0	0	24	4
Charakteristika dle pracovní pozice				
Učitel	2	1	38	6
Vychovatel	1	1	3	0
Asistent pedagoga	0	2	4	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 3 Uvedená frekvence je podle Vás:

	Dostačující	Spíše dostačující	Spíše nedostačující	Nedostačující
Charakteristika dle pohlaví				
Žena	13	31	10	0
Muž	3	1	0	0
Charakteristika dle délky odpracovaných let				
Méně než 5 let	0	7	8	0
5–10 let	3	10	2	0
10 a více let	13	15	0	0
Charakteristika dle pracovní pozice				
Učitel	15	27	5	0
Vychovatel	0	3	2	0
Asistent pedagoga	1	2	3	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 4 V jakých oblastech jste hodnoceni?

	Výběr vhodné metody práce	Soulad se školním vzdělávacím programem	Připravenost na vyučovací hodinu	Práce se třídou	Efektivita výuky	Jiné
Charakteristika dle pohlaví						
Žena	10	29	8	45	24	16
Muž	2	1	0	2	1	0
Charakteristika dle délky odpracovaných let						
Méně než 5 let	1	6	4	11	6	3
5–10 let	5	7	3	12	8	6
10 a více let	6	17	1	24	11	7
Charakteristika dle pracovní pozice						
Učitel	12	30	8	36	25	9
Vychovatel	0	0	0	5	0	3
Asistent pedagoga	0	0	0	6	0	4

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 5 Která metoda hodnocení Vám nejvíce vyhovuje?

	Hospitace ředitelem	Hodnotící rozhovor	Vzájemná hospitace	Sebe-hodnocení
Charakteristika dle pohlaví				
Žena	3	25	9	17
Muž	0	1	0	3
Charakteristika dle délky odpracovaných let				
Méně než 5 let	0	6	2	7
5–10 let	1	7	2	5
10 a více let	2	13	5	8
Charakteristika dle pracovní pozice				
Učitel	3	20	9	15
Vychovatel	0	3	0	2
Asistent pedagoga	0	3	0	3

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 6 Považujete hospitaci v hodině za přínosnou?

	Ano	Ne
Charakteristika dle pohlaví		
Žena	37	17
Muž	0	4
Charakteristika dle odpracovaných let		
Méně než 5 let	14	1
5–10 let	12	3
10 a více let	11	17
Charakteristika dle pracovní pozice		
Učitel	37	10
Vychovatel	0	5
Asistent pedagoga	0	6

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 7 Na stupnici 1–5 ohodnoťte, jak hospitační hodina ovlivňuje Vaši přípravu na hodinu.

	1	2	3	4	5
Charakteristika dle pohlaví					
Žena	3	10	21	16	4
Muž	2	1	1	0	0
Charakteristika dle délky odpracovaných let					
Méně než 5 let	0	1	3	8	3
5–10 let	1	2	6	5	1
10 a více let	4	8	13	3	0
Charakteristika dle pracovní pozice					
Učitel	5	9	13	16	4
Vychovatel	0	2	3	0	0
Asistent pedagoga	0	0	6	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 8 Připravujete se na hodnotící rozhovor?

	Ano	Ne
Charakteristika dle pohlaví		
Žena	29	25
Muž	1	3
Charakteristika dle odpracovaných let		
Méně než 5 let	13	2
5–10 let	6	9
10 a více let	11	17
Charakteristika dle pracovní pozice		
Učitel	26	21
Vychovatel	2	3
Asistent pedagoga	2	4

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9 Jak dlouho probíhá hodnotící rozhovor?

	Do 30 minut	30–60 minut	Více než 60 minut
Charakteristika dle pohlaví			
Žena	51	3	0
Muž	3	1	0
Charakteristika dle délky odpracovaných let			
Méně než 5 let	11	4	0
5–10 let	15	0	0
10 a více let	28	0	0
Charakteristika dle pracovní pozice			
Učitel	43	4	0
Vychovatel	5	0	0
Asistent pedagoga	6	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 10 Máte možnost vyjádřit se k výsledkům hodnocení?

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Charakteristika dle pohlaví				
Žena	37	11	6	0
Muž	3	1	0	0
Charakteristika dle délky odpracovaných let				
Méně než 5 let	8	6	1	0
5–10 let	9	4	2	0
10 a více let	23	2	3	0
Charakteristika dle pracovní pozice				
Učitel	37	7	3	0
Vychovatel	1	3	1	0
Asistent pedagoga	2	2	2	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 11 Na stupnici 1–5 ohodnoťte atmosféru hodnotícího rozhovoru.

	Uvolněná (1)	Uvolněná (2)	Uvolněná (3)	Uvolněná (4)	Uvolněná (5)	Profesionální (1)	Profesionální (2)	Profesionální (3)	Profesionální (4)	Profesionální (5)	Nepříjemná (1)	Nepříjemná (2)	Nepříjemná (3)	Nepříjemná (4)	Nepříjemná (5)	Stresující (1)	Stresující (2)	Stresující (3)	Stresující (4)	Stresující (5)
Charakteristika dle pohlaví																				
Žena	2	4	23	24	1	0	0	19	27	8	25	24	5	0	0	33	11	8	2	0
Muž	0	0	1	2	1	0	0	1	1	2	3	1	0	0	0	3	1	0	0	0
Charakteristika dle odpracovaných let																				
Méně než 5 let	1	2	5	7	0	0	0	6	5	4	4	9	2	0	0	1	5	7	2	0
5–10 let	1	2	6	5	1	0	0	3	8	4	4	9	2	0	0	10	4	1	0	0
10 a více let	0	0	13	14	1	0	0	11	15	2	20	7	1	0	0	25	3	0	0	0
Charakteristika dle pracovní pozice																				
Učitel	0	2	20	23	2	0	0	17	23	7	25	20	2	0	0	30	8	7	2	0
Vychovatel	1	1	2	1	0	0	0	2	2	1	2	3	0	0	0	3	2	0	0	0
Asistent pedagoga	1	1	2	2	0	0	0	1	3	2	1	2	3	0	0	3	2	1	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 12 Je pro Vás sebehodnocení motivující?

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Charakteristika dle pohlaví				
Žena	14	30	10	0
Muž	1	2	1	0
Charakteristika dle délky odpracovaných let				
Méně než 5 let	9	4	2	0
5–10 let	4	7	4	0
10 a více let	2	21	5	0
Charakteristika dle pracovní pozice				
Učitel	13	26	8	0
Vychovatel	1	2	2	0
Asistent pedagoga	1	4	1	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 13 Na stupnici 1–5 ohodnoťte, jak důkladně si vedete Vaše portfolio.

	1	2	3	4	5
Charakteristika dle pohlaví					
Žena	8	14	21	7	4
Muž	2	2	0	0	0
Charakteristika dle délky odpracovaných let					
Méně než 5 let	1	3	4	4	3
5–10 let	3	6	3	2	1
10 a více let	6	7	14	1	0
Charakteristika dle pracovní pozice					
Učitel	8	14	16	5	4
Vychovatel	1	1	2	1	0
Asistent pedagoga	1	1	3	1	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 14 Jaký má pro Vás hodnocení přínos?

	Motivující	Mohu se zamyslet a posouvat dál	Odměna	Zjistím, zda si mě nadřizený váží	Žádný	Nevím	Bez odpovědi
Charakteristika dle pohlaví							
Žena	23	8	11	4	3	1	4
Muž	1	0	2	0	0	0	1
Charakteristika dle délky odpracovaných let							
Méně než 5 let	8	2	1	2	0	0	2
5–10 let	6	3	2	1	1	0	2
10 a více let	10	3	10	1	2	1	1
Charakteristika dle pracovní pozice							
Učitel	19	6	13	3	2	1	3
Vychovatel	2	0	0	1	1	0	1
Asistent pedagoga	3	2	0	0	0	0	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 15 Projevují se výsledky hodnocení ve Vašem odměňování?

	Ano	Ne
Charakteristika dle pohlaví		
Žena	43	11
Muž	4	0
Charakteristika dle odpracovaných let		
Méně než 5 let	9	6
5–10 let	11	4
10 a více let	27	1
Charakteristika dle pracovní pozice		
Učitel	47	0
Vychovatel	0	5
Asistent pedagoga	0	6

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 16 Myslíte si, že je systém hodnocení spravedlivý?

	Ano	Ne
Charakteristika dle pohlaví		
Žena	30	24
Muž	2	2
Charakteristika dle odpracovaných let		
Méně než 5 let	13	2
5–10 let	6	9
10 a více let	13	15
Charakteristika dle pracovní pozice		
Učitel	22	25
Vychovatel	5	0
Asistent pedagoga	5	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 17 Je něco, co byste změnili na současném systému hodnocení?

	Ano	Ne
Charakteristika dle pohlaví		
Žena	13	41
Muž	1	3
Charakteristika dle odpracovaných let		
Méně než 5 let	10	5
5–10 let	3	12
10 a více let	1	27
Charakteristika dle pracovní pozice		
Učitel	9	38
Vychovatel	3	2
Asistent pedagoga	2	4

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 19 Došlo za tu dobu k nějaké změně systému hodnocení?

	Ano	Ne
Charakteristika dle pohlaví		
Žena	27	27
Muž	1	3
Charakteristika dle odpracovaných let		
Méně než 5 let	0	15
5–10 let	0	15
10 a více let	28	0
Charakteristika dle pracovní pozice		
Učitel	24	23
Vychovatel	3	2
Asistent pedagoga	1	5

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 8 Kontingenční tabulky – nepedagogičtí zaměstnanci

Otázka č. 1 Jste seznámeni se systémem hodnocení zaměstnanců na této škole?

	Ano	Ne
Charakteristika dle odpracovaných let		
Méně než 5 let	0	7
5–10 let	0	7
10 a více let	6	6
Charakteristika dle pracovní pozice		
Úklid	1	9
Kuchař	3	11
Ekonom	1	0
Účetní	1	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2 Jak často probíhá hodnocení?

	2x	1x	Bez odpovědi
Charakteristika dle odpracovaných let			
Méně než 5 let	1	1	5
5–10 let	5	2	0
10 a více let	12	0	0
Charakteristika dle pracovní pozice			
Úklid	6	1	3
Kuchař	10	2	2
Ekonom	1	0	0
Účetní	1	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 3 Uvedená frekvence je podle Vás:

	Dostačující	Spíše dostačující	Spíše nedostačující	Nedostačující	Bez odpovědi
Charakteristika dle odpracovaných let					
Méně než 5 let	0	0	2	0	5
5–10 let	0	2	4	1	0
10 a více let	0	2	8	2	0
Charakteristika dle pracovní pozice					
Úklid	0	0	4	3	3
Kuchař	0	2	10	0	2
Ekonom	0	1	0	0	0
Účetní	0	1	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 4 V jakých oblastech jste hodnoceni?

	Kvalita provedené práce	Rychlost provedené práce	Svědomitost a spolehlivost	Přístup k dětem	Jiné
Charakteristika dle odpracovaných let					
Méně než 5 let	2	0	2	0	0
5–10 let	2	0	9	0	0
10 a více let	12	0	11	0	0
Charakteristika dle pracovní pozice					
Úklid	6	0	6	0	0
Kuchař	8	0	14	0	0
Ekonom	1	0	1	0	0
Účetní	1	0	1	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 5 Považujete metodu hodnotícího rozhovoru za dostačující?

	Ano	Ne
Charakteristika dle odpracovaných let		
Méně než 5 let	0	7
5–10 let	1	6
10 a více let	4	8
Charakteristika dle pracovní pozice		
Úklid	1	9
Kuchař	2	12
Ekonom	1	0
Účetní	1	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 6 Připravujete se na hodnotící rozhovor?

	Ano	Ne
Charakteristika dle odpracovaných let		
Méně než 5 let	0	7
5–10 let	0	7
10 a více let	0	12
Charakteristika dle pracovní pozice		
Úklid	0	10
Kuchař	0	14
Ekonom	0	1
Účetní	0	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 7 Jak dlouho probíhá hodnotící rozhovor?

	Do 30 minut	30–60 minut	Více než 60 minut
Charakteristika dle odpracovaných let			
Méně než 5 let	7	0	0
5–10 let	7	0	0
10 a více let	12	0	0
Charakteristika dle pracovní pozice			
Úklid	10	0	0
Kuchař	14	0	0
Ekonom	1	0	0
Účetní	1	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 8 Máte možnost vyjádřit se k výsledkům hodnocení?

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Charakteristika dle odpracovaných let				
Méně než 5 let	0	0	0	7
5–10 let	0	0	0	7
10 a více let	6	0	2	4
Charakteristika dle pracovní pozice				
Úklid	0	0	0	10
Kuchař	4	0	2	8
Ekonom	1	0	0	0
Účetní	1	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9 Na stupnici 1-5 ohodnoťte atmosféru hodnotícího rozhovoru.

	Uvolněná (1)	Uvolněná (2)	Uvolněná (3)	Uvolněná (4)	Uvolněná (5)	Profesionální (1)	Profesionální (2)	Profesionální (3)	Profesionální (4)	Profesionální (5)	Nepříjemná (1)	Nepříjemná (2)	Nepříjemná (3)	Nepříjemná (4)	Nepříjemná (5)	Stresující (1)	Stresující (2)	Stresující (3)	Stresující (4)	Stresující (5)
Charakteristika dle odpracovaných let																				
Méně než 5 let	0	5	2	0	0	6	1	0	0	0	0	1	1	2	3	0	1	6	0	0
5–10 let	0	3	3	1	0	2	3	2	0	0	0	2	3	1	1	0	2	5	0	0
10 a více let	0	4	6	2	0	2	4	6	0	0	0	3	5	4	0	0	9	3	0	0
Charakteristika dle pracovní pozice																				
Úklid	0	6	4	0	0	2	5	3	0	0	0	1	3	3	3	0	3	7	0	0
Kuchař	0	6	6	2	0	8	3	3	0	0	0	3	6	4	1	0	7	7	0	0
Ekonom	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0
Účetní	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 10 Jaký má pro Vás hodnocení přínos?

	Minimální	Žádný	Dobrá pocit nebo zlepšení práce	Bez odpovědi
Charakteristika dle odpracovaných let				
Méně než 5 let	3	1	2	1
5–10 let	1	1	2	3
10 a více let	5	4	1	2
Charakteristika dle pracovní pozice				
Úklid	3	2	1	4
Kuchař	6	4	2	2
Ekonom	0	0	1	0
Účetní	0	0	1	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 11 Projevují se výsledky hodnocení ve Vašem odměňování?

	Ano	Ne
Charakteristika dle odpracovaných let		
Méně než 5 let	0	7
5–10 let	2	5
10 a více let	12	0
Charakteristika dle pracovní pozice		
Úklid	2	8
Kuchař	10	4
Ekonom	1	0
Účetní	1	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 12 Myslíte si, že je systém hodnocení spravedlivý?

	Ano	Ne
Charakteristika dle odpracovaných let		
Méně než 5 let	0	7
5–10 let	2	5
10 a více let	4	8
Charakteristika dle pracovní pozice		
Úklid	1	9
Kuchař	3	11
Ekonom	1	0
Účetní	1	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 13 Je něco, co byste změnili na současném systému hodnocení?

	Ano	Ne
Charakteristika dle odpracovaných let		
Méně než 5 let	7	0
5–10 let	5	2
10 a více let	8	4
Charakteristika dle pracovní pozice		
Úklid	9	1
Kuchař	11	3
Ekonom	0	1
Účetní	0	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 15 Došlo za tu dobu k nějaké změně systému hodnocení?

	Ano	Ne
Charakteristika dle odpracovaných let		
Méně než 5 let	0	7
5–10 let	0	7
10 a více let	0	12
Charakteristika dle pracovní pozice		
Úklid	0	10
Kuchař	0	14
Ekonom	0	1
Účetní	0	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 8 Příklad elektronické podoby hodnotícího formuláře pedagogických pracovníků

HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ						
Jméno a příjmení					Úvazek	
Třidnictví						
Nadúvazková hodina						
Funkce a pověření						
Svěřené prostory						
MBO						
	Termín splnění	Způsob splnění	Průběžný záznam	Průběžné vyhodnocení	Nápravná opatření	Vyhodnocení cíle
Cíle pracovní						
Plnění ŠVP						
Aktivity s dětmi						
Projekty						
Cíle rozvojové						
Účast na seminářích						
Účast na školeních						
Náslechová činnost						
360°						
Hodnocení užším vedení školy						
Výkon	Vynikající	Dobrý	Průměrný	Podprům.	Nedostat.	Vyhodnocení
Včasné plnění úkolů						
Soulas s ŠVP						
Hospitace						
Hodnocení kolegy						
Výkon	Vynikající	Dobrý	Průměrný	Podprům.	Nedostat.	Vyhodnocení
Komunikace						
Hospitace						
Hodnocení rodiči žáků						
Výkon	Vynikající	Dobrý	Průměrný	Podprům.	Nedostat.	Vyhodnocení
Žák → pedagog						
Pedagog → žák						
Komunikace s rodiči						

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 9 Příklad elektronické podoby hodnotícího formuláře nepedagogických pracovníků

HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ					
Jméno a příjmení				Úvazek	
Pracovní pozice					
Funkce a pověření					
Svěřené prostory					
BARS					
	Vynikající	Dobrý	Průměrný	Podprům.	Nedost.
Přístup k práci					
Kvalita odvedené práce					
Mezilidské vztahy					

BARS - Hodnotící škála

Přístup k práci	
Vynikající	Zaměstnanec je motivovaný, pracuje rád a motivuje i své kolegy. Pokud vidí, že někdo nestihá, rád nabídne svou pomoc, někdy zůstane i přesčas. Vždy si s nadšením plní své povinnosti.
Dobrý	Zaměstnanec respektuje firemní kulturu. K práci má pozitivní přístup a plní si své povinnosti, ale nedělá nic navíc.
Průměrný	Zaměstnanec nemá žádný přístup k práci. Pracuje, protože musí. Zaměstnanec si ale plní své povinnosti a pracuje tak, jak má. Někdy nerespektuje firemní kulturu.
Podprůměrný	Zaměstnanec nerespektuje firemní kulturu. Zaměstnanec si plní své povinnosti, ale je třeba, aby ho někdo kontroloval.
Nedostatečný	Zaměstnanec nerespektuje firemní kulturu. Zaměstnanec opakovaně dochází pozdě do práce a v práci si neplní své povinnosti.
Kvalita odvedené práce	
Vynikající	Zaměstnanec si plní své úkoly a svou práci vykonává spolehlivě a svědomitě. Odvedená práce je vždy rychle hotova. Zaměstnanec vykonává i práci nad rámec svých povinností.
Dobrý	Zaměstnanec si plní své úkoly a svou práci vykonává spolehlivě a svědomitě. S prací nikam nespěchá a nevykonává práci nad rámec svých povinností.
Průměrný	Zaměstnanec si plní své úkoly, ale svou práci dělá ledabyle. Může se stát, že jednou za čas na něco zapomene.
Podprůměrný	Zaměstnanec si plní své úkoly, ale na některé občas zapomene. Svou práci odbývá. Zaměstnanec pracuje pomalu. Často se v pracovní době nevěnuje svým povinnostem.
Nedostatečný	Zaměstnanec si neplní své úkoly a práci odbývá. Zaměstnanec pracuje pomalu nebo vůbec.
Mezilidské vztahy	
Vynikající	Zaměstnanec má výborné mezilidské vztahy, je empatický a rád nabídne svou pomoc, když bude potřeba. Zaměstnanec kolem sebe šíří dobrou náladu.
Dobrý	Zaměstnanec má dobré mezilidské vztahy a zapadl do kolektivu. Když ho někdo požádá o pomoc, tak rád pomůže. Zaměstnanec ale nenabídne sám od sebe pomoc, i když je jí třeba.
Průměrný	Zaměstnanec má dobré mezilidské vztahy, ale nezapadl do kolektivu. Je často náladový.
Podprůměrný	Zaměstnanec komunikuje s kolegy pouze když musí. Zaměstnanec nezapadl do kolektivu. Pokud ho někdo požádá o pomoc, většinou nepomůže.
Nedostatečný	Zaměstnanec nekomunikuje vůbec a dává najevo nepřátelské vztahy k ostatním. Zaměstnanec nezapadl do kolektivu a vyvolává konflikty.

Zdroj: Vlastní zpracování